

Trabajo final

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL DE EMPOCALDAS
S.A. E.S.P. y FUNDACIÓN CONCIVICA**

**STEFHANIA AGUDELO VANEGAS
FRANCY YULIETH VILLADA PINEDA**

**PRESENTADO A
Marleny Cardona Acevedo**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES**

2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	9
3. OBJETIVOS	10
3.1 OBJETIVO GENERAL	10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO	10
4.1 EMPOCALDAS S.A. E.S.P.	10
<i>4.1.1 Misión.....</i>	<i>11</i>
<i>4.1.2 Visión.....</i>	<i>11</i>
<i>4.1.3 Objeto Social.....</i>	<i>12</i>
<i>4.1.4 Política de Calidad.</i>	<i>12</i>
<i>4.1.5 Valores institucionales</i>	<i>12</i>
<i>4.1.6 Organigrama.....</i>	<i>13</i>
4.2 FUNDACIÓN CONCÍVICA (FUNDACIÓN COLOMBIA UNA NACIÓN CÍVICA)	13
<i>4.2.1 Misión.....</i>	<i>14</i>
<i>4.2.2 Visión.....</i>	<i>14</i>
<i>4.2.3 Valores</i>	<i>14</i>
<i>4.2.4 Política de calidad.</i>	<i>15</i>
5. ANTECEDENTES.....	16
6. MARCO TEÓRICO	21
6.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	21
6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	30
6.3 CLIMA LABORAL	31
7. METODOLOGÍA.....	35
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	35
7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
7.4 PROCEDIMIENTO.....	37
<i>7.4.1 La comunicación ascendente.</i>	<i>38</i>
<i>7.4.2 La comunicación descendente.....</i>	<i>39</i>

7.4.3 <i>La comunicación horizontal</i>	39
7.4.4 <i>Validez del instrumento</i>	40
8. RESULTADOS	40
9. CONCLUSIONES	57
10. ANEXOS	75
10.1 CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	75
10.2 CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	77
10.3 ENCUESTA DE VALORACIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL	78
11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80

INTRODUCCIÓN

Actualmente nos encontramos en un mundo en el que la productividad de una organización es tan importante como el trato que se les da a los colaboradores de la misma. Una entidad sola no puede alcanzar los objetivos propuestos, se necesita de un grupo humano altamente capacitado, eficiente, eficaz y sobre todo satisfecho con su entorno y su lugar de trabajo, para lograr las metas propuestas.

Sin embargo, hoy por hoy es fundamental relacionar el tema de clima laboral con la comunicación asertiva. Esto último es un factor que incide de manera trascendental en la forma en que los colaboradores de una empresa perciben el lugar de trabajo y el modo en que este opera.

Problemas como la falta de comunicación entre individuos de diferentes generaciones, mensajes distorsionados, la no difusión de información vital para la entidad, como la visión, misión, política de calidad, objeto social y estrategia, influyen en que los empleados no se sientan tranquilos, reconocidos y realmente conectados con su entorno de trabajo, incidiendo directamente en el comportamiento que ellos desarrollan.

En las últimas décadas el mundo ha vivido una verdadera revolución en las comunicaciones y en la globalización. Los cambios en la forma como nos comunicamos traen consigo una serie de repercusiones en el campo social, laboral, familiar y hasta afectivo. A su vez, estas repercusiones tienen aspectos positivos y negativos.

En el mundo del trabajo, la comunicación es primordial, ya que los negocios y las relaciones sociales exigen cada vez mayor información y comunicación, sin estas, se pone en peligro la permanencia en determinados mercados, la productividad y el buen ambiente laboral.

La comunicación organizacional debe ser entendida como un proceso sistémico que permite el flujo adecuado de la información en cada uno de los públicos, con lo cual se garantiza una organización informada, ya sea desde una comunicación descendente, es decir, aquella que parta de las directivas hacia los colaboradores; ascendente, de los colaboradores hacia las directivas u horizontal, que se refiere a la comunicación entre las

diferentes áreas. Posibilitar este tipo de flujos contribuye al clima laboral, pues una organización informada crea un ambiente de confianza óptimo que redonda mejores relaciones y estabilidad.

Por su parte, el clima laboral debe ser entendido como el entorno adecuado que propicia la organización para sus colaboradores, con el fin de sostener un efectivo relacionamiento interno y una mayor productividad.

Aunque la comunicación es crucial en todos los niveles de la organización, hay sectores mucho más sensibles a ella. De allí que es conveniente realizar en cada empresa u organización un estudio con el propósito de analizar y revisar las diferentes acciones comunicacionales que afectan el clima laboral en el mundo del trabajo y las relaciones interpersonales en el siglo XXI.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante la evolución del hombre, la comunicación ha sido parte del ser humano, y es interesante como logra estar presente de diferentes maneras; la clasificación de su funcionalidad genera no solo valor ante la sociedad y la relación entre las personas, sino también en las organizaciones y la manera en cómo se evidencia en su ejercicio diario de acuerdo al medio utilizado para transmitir el mensaje, teniendo en cuenta el entorno, su utilidad e incidencia en el individuo.

Teniendo en cuenta que la comunicación es trascendental en las relaciones diarias en los diferentes espacios del desarrollo del ser, con el presente texto se pretende abordar la comunicación en un contexto organizacional real, la manera cómo influye en el clima laboral, el papel que ha desempeñado en el hombre, su aporte a través del tiempo y su función como objeto de estudio.

Partiendo de lo anterior, la definición del término “comunicación” según, Schnaider y Zarowsky (2004) indican que:

Los términos “Comunicar” y “Comunicación” aparecen por primera vez en la lengua francesa en la segunda mitad del siglo XIV. Supone una acción comunitaria de participar en común o poner en relación y remiten al vocablo latino “communicare”. En el inglés proviene de la raíz “communis”. (p.7)

Por tal motivo, se concluye, que durante el ejercicio de la comunicación, se está siendo participe de una comunidad y bajo el rol de seres humanos es necesario ser integradores comunicativos de la sociedad y el entorno (persona y/o laboral) , siendo ésta, una de las funciones más relevantes del hombre, pues sin la comunicación no hay relación entre unos y otros, ni creación de grupos humanos, ni organizacionales, ni mucho menos participación e interacción; la comunicación es parte innata del hombre, si no existe la comunicación, no se puede pensar en sociedad, Schramm (1972) afirma que: “ha sido un estudio auxiliar, necesario para la comprensión del comportamiento humano y social y contributiva a otra teoría” (p.64).

La comunicación es una herramienta fundamental para crear vínculos con las personas que nos rodean, siendo piedra angular en la conformación de la cultura, sin importar el lugar, la raza o la religión. Es así como las organizaciones requieren de la gestión de la comunicación como instrumento esencial para conformar relaciones que propicien el bienestar y el sano ambiente laboral. Según el criterio de Cardona (2012), “La comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización.”

En los noventa se presentan varios fenómenos en cuanto a la comunicación en las organizaciones, lo que permitió que éstas evolucionaran y ésta área no se enfocara solamente en ser apoyo en la parte promocional y publicitaria, sino que actuara como soporte en las relaciones internas en la organización, en el manejo de públicos externos y en el manejo de la imagen de la organización, lo anterior, se da por la globalización, la internacionalización, nuevos mercados y por la búsqueda de nuevos consumidores con necesidades y expectativas diferentes. (Arango & Pulgarín, 2009, P. 83).

La comunicación es un elemento que puede ser no intencional, es decir, los seres humanos estamos enviando mensajes constantes y en ocasiones sin percibirlo. Como lo mencionan Rodríguez & Zapata (2006), el lenguaje y la comunicación “se refiere a todos los fenómenos bio-psico-sociales de lengua, habla, palabras, comunicación, signos, símbolos, jergas, dichos, apodos; lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los obreros” (p.27). Es el conjunto de estos fenómenos los que definen el clima laboral dentro de una organización. Basta con tener contacto con algunos miembros de una empresa para dar juicios de valor como: en esa empresa se siente un ambiente pesado, las personas que laboran allí son mal educadas o en esa oficina se respira mucha tranquilidad.

Dentro de los procesos organizacionales se observa que la comunicación es el común denominador de todas las acciones y actividades que desarrolla una empresa. Es tan imprescindible la comunicación en las empresas, que se ha llegado a la conclusión de que sin ella no hay empresa, de manera que sin comunicación entre las personas y las organizaciones no hay relaciones personales, intraorganizacionales e interorganizacionales. La comunicación es inherente al funcionamiento de una organización. (Rodríguez & Zapata, 2012, p. 277).

En este orden de ideas, la comunicación corporativa, se convierte en un campo de acción de la comunicación humana, aplicada de manera estructurada al interior de las compañías, permitiendo que fluyan, se conecten y funcionen los procesos de la organización, las relaciones interpersonales entre los colaboradores, el desarrollo de planes y proyectos, la eficacia en los procesos y muchos factores más al interior de las empresas, pasando de la teoría a la acción.

Por tanto, es importante para las organizaciones, tener canales adecuados de comunicación, garantizando la transmisión y recepción del mensaje de forma fluida y retroalimentando las partes, garantizando el entendimiento, comprensión y simetría de las personas que conforman la organización en pro del desarrollo no solo de su ser si no también

el desarrollo de la organización, puesto que las políticas, direccionamientos y estrategias deben ser direccionadas y lideradas por las personas que conforman la organización llevando la institución a su máximo desarrollo, dentro de un clima laboral adecuado, que favorezca la satisfacción del empleado en el desarrollo de su labor y el logro de la estrategia de la organización.

En el párrafo anterior, se habla de un clima laboral adecuado, hace referencia al ambiente interno en el que funciona la organización, considerado también como clima organizacional, el cual está ligado a cada empresa con sus características propias, las cuales son referente de cada empleado, éstas a su vez, generan sentimientos psicológicos como: confianza, temor, inseguridad, satisfacción, progreso, los cuales evidencian el funcionamiento interno sobre el cual cada colaborador emprende acciones, es decir, la manera de actuar de un individuo en la organización no depende solo de sus características o experiencias personales, sino también en la forma en la que percibe el ambiente laboral y las particularidades de la organización.

Bajo la premisa del clima organizacional, se puede decir que está directamente relacionada con la satisfacción laboral, la cual Margarita Chiang Vega, María José Martín Rodrigo y Antonio Núñez Partido (2010) la catalogan como: “uno de los ámbitos de la calidad de vida laboral que ha captado mayor interés” (P. 151), ya que en gran porcentaje, los empleados han centrado su interés en ésta como un medio de satisfacción personal asociadas al resultado laboral.

Para efectos del presente estudio, se ha detectado que tanto en la Fundación CONCIVICA, como en EMPOCALDAS, S.A. E.S.P. no se han realizado estudios que den cuenta sobre el clima laboral o la comunicación organizacional, teniendo dificultades notorias en este segundo aspecto dado que no se retroalimenta al público interno ni externo información relacionada con sus servicios, logros o dificultades. La gestión de la información permite generar mayor reconocimiento de la organización y consolidación de su imagen, tanto interna como externamente.

De igual manera se evidenció poca fluidez y claridad del direccionamiento estratégico de ambas organizaciones y lo que requieren de cada uno de sus colaboradores, situación que se comprueba en los resultados del diagnóstico de riesgo de factores psicosociales realizado en años anteriores, donde se aprecian dificultades, a pesar de la antigüedad y madurez de la entidad, observando que las personas no tienen claridad del rol o la función, lo que conlleva a no tener claridad de su proceso y presentarse retrocesos o errores.

El diagnóstico reflejó que no hay acceso a la información de forma adecuada y oportuna, presentándose dificultades de interpretación y confusión, lo cual desencadena en un clima laboral tenso para el personal y de poco interés, lo que provoca en los colaboradores que se muestren ajenos a los procesos que pueden posibilitar la interacción de forma efectiva en los diferentes contextos en los cuales se desenvuelven, frustrando la meta de subsanar las debilidades que se tienen en pro de tener una comunicación organizacional asertiva y un clima laboral adecuado.

A partir de lo mencionado anteriormente, surge la necesidad de analizar la influencia de la comunicación organizacional en el clima laboral, en las relaciones que se viven en la Empresa de Obras Sanitarias de Caldas, EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y LA FUNDACIÓN CONCIVICA, que favorecen o desfavorecen el desarrollo de cada organización.

Una vez elaborado nuestro contexto y expuesto nuestro escenario de estudio, procederemos a justificar por qué la comunicación organizacional influye en el clima laboral y por ende, en la cultura organizacional de una empresa.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los procesos de comunicación organizacional y clima laboral de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. Sede Administrativa de Manizales y en la FUNDACIÓN CONCIVICA Sede Administrativa Medellín?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Determinar los procesos de comunicación organizacional y clima laboral de las empresas EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y la Fundación CONCIVICA.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar la comunicación organizacional de las empresas EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y la Fundación CONCIVICA.
- Reconocer aspectos del clima laboral de las empresas EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y la Fundación CONCIVICA.
- Diseñar una propuesta de mejora en beneficios de ambas empresas, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO

4.1 EMPOCALDAS S.A. E.S.P.

Desde el año 1976, se constituyó la Empresa de Obras Sanitarias de Caldas "EMPOCALDAS Ltda", como prestadora de servicios públicos de ámbito regional, perteneciente al orden nacional y sometida al régimen de las empresas industriales y comerciales del Estado, la cual estuvo antecedida por el Fondo de Fomento Municipal en los años 40, el Instituto Nacional de Fomento Municipal Infopal, en 1957, la sociedad de acueductos y alcantarillados de Caldas Acuacaldas, en 1960 y la Oficina Seccional de Infopal, en la década de los 70s.

En la actualidad la empresa le brinda sus servicios a 20 municipios, 3 corregimientos y 1 centro poblado del Departamento de Caldas.

La empresa cuenta con 84.678 suscriptores del servicio de acueducto y 77.441 suscriptores del servicio de alcantarillado.

Empocaldas, S.A E.S.P. es una empresa comprometida con el bienestar de sus usuarios, además, se destaca por ser generadora de desarrollo, y dar cumplimiento con acciones de responsabilidad social empresarial, igualmente por los altos niveles de satisfacción de sus clientes, que superan el 80% en gran parte de los municipios donde se han aplicado las mediciones, revelando un importante sentido e impacto social.

En la Sede Administrativa de Manizales laboran casi 100 empleados, siendo esta la sede que maneja más personal. Ellos se dividen en contratistas, funcionarios públicos y trabajadores oficiales.

Sin embargo, la empresa, a pesar de tener un área de Gestión Humana establecida, hasta el año 2015 no contaba con herramientas que sirvieran de apoyo para mejorar el clima laboral. Por ejemplo, no se contaba con una oficina de comunicaciones que sirviera como base fundamental de las relaciones internas y externas, facilitando el mutuo entendimiento entre los diferentes miembros que la conforman.

Adicionalmente, la empresa durante muchos años no tuvo inversión en este aspecto, a pesar de ser la principal entidad prestadora de los servicios de acueducto y alcantarillado de Caldas. Muchas personas desconocían su verdadera misión y visión los empleados mostraban desinterés en los temas relacionados a la organización.

4.1.1 Misión: Prestamos servicios públicos domiciliarios y complementarios de forma continua y oportuna a la comunidad del Departamento de Caldas, en los municipios donde somos prestadores, con altos índices de cobertura y calidad.

4.1.2 Visión: En el año 2020, EMPOCALDAS S.A. E.S.P será una empresa con altos niveles de satisfacción de sus clientes y de sus socios, con rentabilidad económica, generadora de desarrollo, con sentido de la responsabilidad social empresarial, personal altamente calificado y orientado a la mejora continua de sus procesos que le permita a la Empresa, permanecer y crecer en el mercado de los servicios públicos domiciliarios.

4.1.3 Objeto Social: En el año 2009, fue ampliado el objeto social dando la posibilidad de expandir tanto la cobertura como el portafolio de los servicios: la sociedad se propone la prestación de los servicios públicos de acueducto, alcantarillado, aseo, energía eléctrica, gas domiciliario y demás servicios públicos domiciliarios y las actividades complementarias a estos; en cualquier parte del territorio colombiano y en el exterior.

4.1.4 Política de Calidad: la empresa contribuye al bienestar de la comunidad, a través del mejoramiento continuo en la prestación de servicios, con acciones encaminadas a preservar el medio ambiente, apoyados en un talento humano calificado y cualificado para aumentar la satisfacción de los clientes.

4.1.5 Valores institucionales

- Honestidad
- Compromiso
- Imparcialidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Colaboración

4.1.6 Organigrama



4.2 FUNDACIÓN CONCÍVICA (FUNDACIÓN COLOMBIA UNA NACIÓN CÍVICA)

OSC SIN ANIMO DE LUCRO. Fundada el 5 de noviembre de 2003. Organización creada con el objetivo de convertir a Colombia en una nación de valores cívicos inspirados en la dignidad del ser humano.

Entidad que está radicada en la ciudad de Medellín con su sede administrativa principal, disponiendo de otras sedes en la ciudad de Armenia Q, municipio de Rionegro, la Estrella, Itagüí, y Titiribí. Esta entidad desarrolla proyectos basados en 4 áreas de acción.

Educación: El área de educación centra sus esfuerzos en promover y divulgar los conceptos, actitudes de humanismo cívico; habilidades para vivir en armonía con la biodiversidad; los

derechos y la dignidad del ser humano como eje conductor de las acciones propias del comportamiento humano.

Inclusión: Promueve actividades encaminadas a favorecer las condiciones de vida de personas en estado de vulnerabilidad, especialmente en el desarrollo de programas para la superación de la pobreza, proyectos de restitución de derechos, atención a víctimas de la violencia y apoyo a programas para el desarrollo local y regional.

Nutrición: Promueve el desarrollo de programas de seguridad alimentaria, enmarcados en la gestión de políticas de los sectores públicos y privados en todo el país; entendiendo las necesidades de cada región y desarrollando los programas según estas.

Deporte: Promueve actividades deportivas y/o culturales, que permite crear espacios del buen uso del tiempo libre, logrando integrar la educación en humanismo cívico y el deporte como herramientas fundamentales para el desarrollo integral de los colombianos.

Disponiendo de una planta de personal aproximada de 380 empleados

Plataforma Estratégica

4.2.1 Misión: CONCIVICA es una Fundación que con fundamento en el Humanismo Cívico opera proyectos de educación, inclusión social, nutrición y deporte; contribuyendo al desarrollo del país, con recurso humano íntegro y comprometido para atender las necesidades de la población beneficiaria.

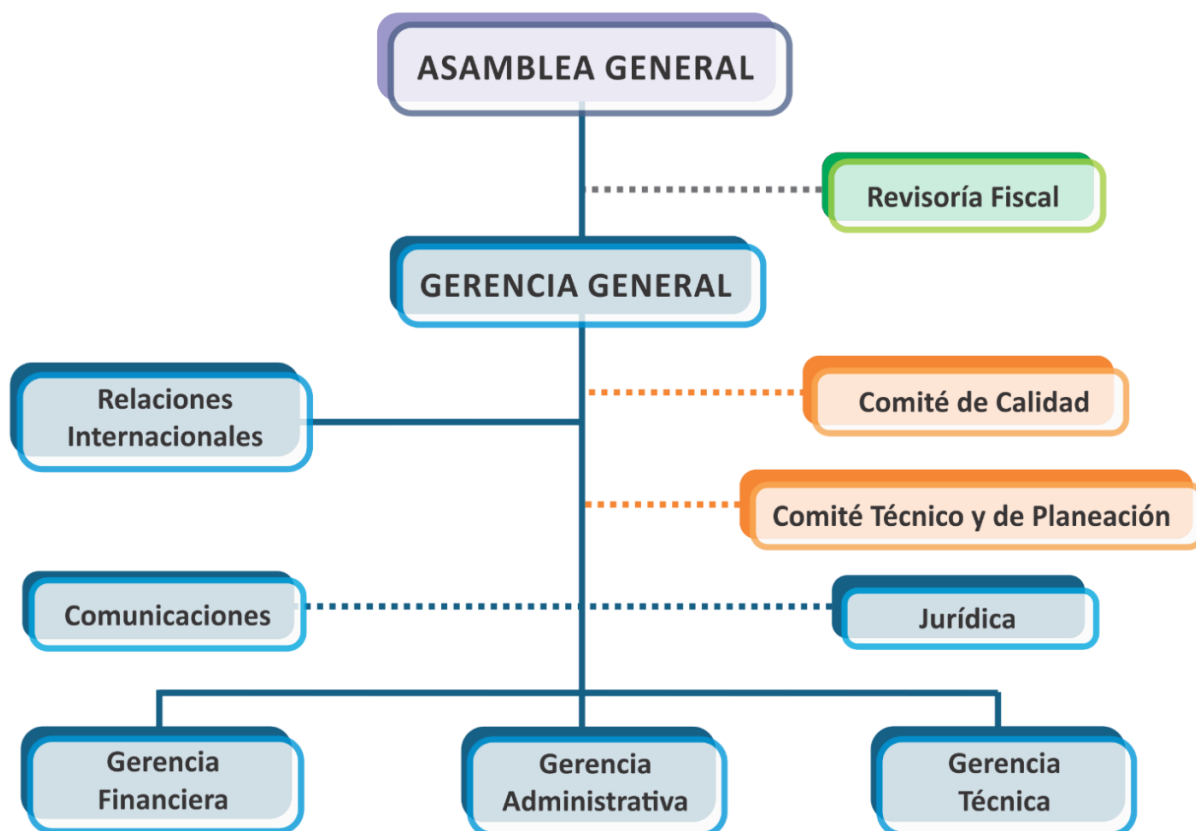
4.2.2 Visión: CONCIVICA Fundación en el año 2024 será reconocida a nivel nacional e internacional como una organización social y educativa con altos estándares de calidad y promotora del humanismo cívico.

4.2.3 Valores:

- El respeto por el ser humano
- El compromiso con el país
- El trabajo hacia el bien común

4.2.4 Política de calidad: CONCIVICA Fundación comprometida con la satisfacción de sus clientes, la mejora continua de sus procesos, el desarrollo de la competencia de su personal y la provisión de los recursos, trabaja bajo estándares de calidad garantizando que los servicios en las áreas de educación, nutrición, deporte e inclusión social generen impacto positivo en la población Beneficiaria.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



5. ANTECEDENTES

Palabras clave: cultura organizacional, clima laboral, comunicación organizacional, cultura.

Para iniciar con el presente estudio fue de vital importancia, averiguar y definir varios conceptos, se hablará principalmente de Clima Organizacional y Comunicación Organizacional. De este modo se generará orden y armonía en la investigación, entendiendo la importancia de esta palabra en las prácticas de gestión humana; adicionalmente la investigación tendrá un hilo conductor coherente y de este modo podremos conseguir nuestro objetivo.

En este sentido, se encontró una investigación que realizó Liliana Mejía Salazar para la Universidad de Manizales, sobre factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada, y su relación con el clima laboral. El trabajo buscaba identificar los elementos de la motivación de los docentes de dicho centro educativo y el clima laboral.

En dicho estudio utilizaron dos elementos de medición de las variables de clima y motivación, el cuestionario de motivación para el trabajo y el cuestionario para medir el clima laboral TECLA. La investigadora trabajó con los docentes que trabajan en dicha institución y se realizó un muestreo no probabilístico. Finalmente se tuvo como conclusión que, aunque el clima organizacional de la institución se encuentra en un nivel moderado, existe un déficit en las interacciones que hacen parte de la red organizacional. Así mismo se detectó cierta insatisfacción con el clima institucional, sin embargo, es algo que está estrechamente ligado con la cultura organizacional

(Claudia María García Álvarez -2005) en su ensayo una aproximación al concepto de cultura organizacional: “la cultura se entiende como un fenómeno *nacional* que influye en el desarrollo y refuerzo de creencias en el contexto organizacional. Las similitudes y diferencias en los valores y actitudes de las personas en las diversas organizaciones provienen, en primera instancia, de la influencia que ejerce la sociedad en la cultura

organizacional. En este sentido las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios”.

Por otro lado, en un estudio sobre comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento, Quiroga (2013) define la comunicación organizacional como “pilar fundamental en la gestión de la dirección estratégica empresarial. La cual conlleva a que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes”.

En la misma investigación, se encontró que la teoría de Carlos Fernández (1991), quien define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio”

No obstante, los estudios revisados y la literatura internacional señalan la importancia de gestionar la cultura organizacional para lograr mejorar el desempeño de las empresas, se reconoce por ejemplo el rol de la cultura para soportar desarrollo de capacidades de innovación tan demandadas hoy a las empresas colombianas. Por tanto, profundizar en el estudio de la cultura de las organizaciones, cómo articularla con la estrategia de la empresa, con la gestión de lo humano, con la gestión del conocimiento, entre otras variables, para impactar los resultados de la empresa, deberían ser tema de investigación futura.

En la investigación realizada por Diana González, Paula Cano y Yamile Jaramillo en su trabajo de grado de la Universidad de Manizales “**La comunicación y su relación con el clima organización en el centro de procesos industriales SENA regional Caldas**”, quienes tuvieron por objeto analizar la relación entre la comunicación y el clima organización en el Centro de procesos Industriales del SENA Regional Caldas, acudiendo a una amplia investigación bibliográfica sobre trabajos relacionados con la comunicación organizacional y el clima organizacional.

En el trabajo expresan que 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.

Como citan a 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.

Cuando hablan de la dimensión Comunicación e integración en su investigación, explican que esta 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.

Concluyendo que 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.

Una buena comunicación organizacional permite generar relaciones de confianza, acuerdos y posibilidades para integrarse a los grupos, transformar entornos y lograr objetivos, con una visión clara de la estrategia de la organización o la persona, lo cual facilita las relaciones interpersonales, obteniendo resultados positivos.

Balarezo Toro Byron (2014) Ambato –Ecuador. En su tesis de grado denominado “**La comunicación organización interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Migue Drive**”, La cual tuvo como objetivo Estudiar la incidencia de una deficiente comunicación organizacional interna sobre el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive.

Tuvo como finalidad recolectar y registrar sistemáticamente información primaria referente al problema de estudio. Entre las técnicas utilizadas en la investigación de campo se destacan: la encuesta, se denomina investigación de campo porque se realizó directamente en la empresa con la aplicación de encuestas a los directivos y empleados de la misma.

Un gran número de trabajadores de la institución consideran que la comunicación interna de la empresa muy pocas veces genera una identificación institucional hacia la empresa, por lo que podemos afirmar que la organización ha descuidado este aspecto y por tal motivo la influencia de la comunicación interna es irrelevante.

Se puede apreciar que la comunicación organizacional tiene un impacto bajo sobre las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa, pudiendo esto generar a futuro problemas a las relaciones internas de la organización.

Los resultados que arroja la presente encuesta refleja que una gran cantidad de trabajadores consideran que la comunicación interna pocas veces propicia una buena coordinación dentro de la organización, siendo esta deficiente.

La mayor parte de encuestados afirman que una buena comunicación organizacional interna pocas veces impulsaría la productividad de la empresa. Esto da a notar que se debe poner más énfasis al respecto.

Una buena comunicación organizacional pocas veces propiciaría la mejora de las actitudes de los colaboradores en beneficio de la institución.

El resultado de la presente investigación refleja que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa no conocen los diferentes tipos de comunicación interna que se manejan dentro de esta.

La gran mayoría de trabajadores califican como regular a los procesos de comunicación interna con los que cuenta la empresa. La mayoría de los encuestados consideran que casi siempre existe alguna influencia de los agentes de cambio (personas que influyen) sobre el desarrollo organizacional.

Lo que le permitió concluir:

- Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de las actividades dentro de la organización.
- La comunicación organizacional influye directamente sobre la baja productividad de la empresa San Miguel Drive así como también en las actitudes de los trabajadores.

- Muchos de los trabajadores de la empresa conocen muy poco los tipos de comunicación que existen dentro de la institución, y califica como regulares los medios de comunicación internos con los que cuenta San Miguel Drive.
- La distribución de funciones afecta directamente sobre el trabajo en equipo y además hay que resaltar que el clima organizacional de la empresa San Miguel Drive no es el más adecuado para el correcto desenvolvimiento de los trabajadores.
- Se concluye que la comunicación organizacional interna de la empresa San Miguel Drive no está cumpliendo las funciones que debería, como son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa y tampoco fortalece las relaciones interpersonales entre los colaboradores.

Susana Yanet Díaz Cifuentes (2014) En su tesis “**Comunicación organizacional y trabajo en equipo**”, estudio realizado en una institución de educación superior en la ciudad de Quetzaltenango- Guatemala, quien realiza La investigación con el fin de identificar la influencia que tiene la mala comunicación organizacional en el desempeño de los trabajadores y en la percepción del ambiente de trabajo dentro de la empresa. Siendo su objetivo determinar la influencia de la comunicación organizacional en el trabajo en equipo.

Logrando concluir que:

1. Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución si influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.
2. El tipo de comunicación más utilizado dentro de la institución es la escrita y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico.
3. De acuerdo a la percepción que tienen los colaboradores respecto a cómo se desarrolla la comunicación cruzada, ascendente y descendente; en términos generales es que las tres están consideradas como una buena comunicación, ya que dentro de la institución existe una relación cordial entre los colaboradores y los jefes.
4. Se determinó que el trabajo en equipo eleva el rendimiento de cada colaborador, ya que los empleados laboran en conjunto y entorno al desarrollo de sus actividades.
5. Los jefes de la institución reconocen que la mayor parte de su trabajo la realizan en equipos, los cuales están compuestos en su mayoría por trabajadores de diferentes especialidades, lo que combina talentos distintos para la realización de sus tareas.

6. Tras el estudio se pudo identificar que el trabajo en equipo brinda una mayor colaboración, un mejor rendimiento, aumento de comunicación, rapidez y agilización de los procesos y al mismo tiempo eficiencia y eficacia, lo que propicia la armonía entre cada uno de los trabajadores que conforman el departamento.

6. MARCO TEÓRICO

Para el presente trabajo, es necesario el diálogo con diferentes autores que relacionan la comunicación con el clima laboral de una organización y que resaltan la importancia de ambos factores, en el sano desarrollo de una entidad. Además, es importante aclarar que ni en la empresa de Obras Sanitarias de Caldas, ni en la Fundación Concivica se había llevado a cabo algún estudio de tipo investigativo sobre este tema.

A continuación se mencionan algunos teóricos que se han enfocado en el estudio del clima laboral y de la comunicación estratégica en las empresas.

6.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional, en primera instancia hace referencia a los mensajes internos que allí se generan, manera en la cual el proceso de comunicación repercute en los empleados los cuales comparten información y la transmiten por los medios que la empresa brinda para difundirlos. De modo que, los contenidos que se generan, pueden afectar o fortalecer los campos emocionales, las relaciones, estabilidad laboral, habilidades, proyectos, entre otras de los miembros de la organización; por lo tanto, en todas las actividades que se ejecutan día a día en las diferentes empresas del sector público y privado, la comunicación juega un papel fundamental.

Según Fernández Collado (citado por Torrijos, 2009):

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 las organizaciones, 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 esto con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Una matriz de comunicaciones bien planteada dentro de una organización, posibilita la coordinación y el cumplimiento de todos los objetivos que se tienen propuestos, efectuando todos los procesos estratégicos que se requieren para tener un buen posicionamiento dentro de determinado mercado.

Gassó Conchita (2013) en el documento de estrategia “la comunicación interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones” afirma que la comunicación tiene una verdadera importancia dentro de las empresas; ya que es gracias a esta que se genera una sincera credibilidad, además de ser una herramienta que usándose de forma adecuada aumenta la confianza de los clientes internos y externos de una entidad.

Mientras tanto en uno de sus estudios Inés Téllez (2015) habla de una perspectiva sistemática en las organizaciones, la cual tiene como objetivo atender procesos estructurales, sociales, funcionales y psicológicos. Aquí la comunicación juega un papel fundamental y protagónico, ya que mediante este proceso se logra un equilibrio entre el uso de canales informales y el uso de canales formales, además existe un balance en la producción de mensajes, en los flujos de comunicación ascendentes, descendente, horizontal y transversal.

“Según la perspectiva sistemática la comunicación logra que todos los eslabones estén interrelacionados entre sí y se garantiza la retroalimentación, cualquier deficiencia en uno de los elementos afecta al resto”. Sin embargo, según la autora mencionada anteriormente, esta perspectiva aunque es muy cercana a la realidad, sigue siendo incompleta ya que no tiene en cuenta la importancia de la dimensión cultural en los procesos comunicativos.

Téllez (2015) hace especial énfasis en la escuela simbólico interpretativa, la cual asegura que la comunicación es el conjunto de diferentes procesos, de significados compartidos, que se encarga de asignar roles intercambiables entre los emisores y receptores, es decir que se valora significativamente el papel activo de estos últimos.

Según Jablen y Putman (citado por Téllez, 2001):

La comunicación organizacional desde la perspectiva simbólica interpretativa, consiste en modelos de conductas coordinadas que tienen la capacidad de crear, mantener y disolver las organizaciones, ya que en virtud de su capacidad de comunicar, los individuos son capaces de crear y moldear su propia realidad social.

Es decir que esta perspectiva, reconoce a los individuos como seres racionales y conscientes de su accionar y que tienen una constante necesidad de interrelacionarse con los demás. Por eso, es importante mencionar que uno de los factores que aparentemente inciden en el clima laboral y en la cultura de una organización, es el déficit de comunicación entre colaboradores de diferentes generaciones. Tal parece que la ausencia de una buena comunicación intergeneracional da lugar a importantes grietas que perjudican las relaciones sociales, familiares y laborales entre los individuos. Estas grietas parecen ser más pronunciadas en el lugar de trabajo y afectar la productividad de la empresa y las relaciones laborales.

El reto para las organizaciones es fomentar la comunicación intergeneracional y explotar las capacidades de cada grupo etario y disminuir los puntos de fricción entre ellos. Lo ideal es que los miembros de cada grupo aprendan de los otros. Una buena respuesta está en aprender cuál es la mejor manera de comunicarnos con los demás dependiendo de la generación a que pertenecen y generar vínculos para el bien de la organización.

En palabras de Fisher, (citado por Téllez 2001) “primero los seres humanos actúan respecto a las cosas sobre la base del significado que las cosas tienen para ellos, segundo esos significados son directamente atribuibles a la interacción social que uno tiene con los otros, tercero, estos significados son creados, mantenidos y modificados mediante un proceso interpretativo que la persona realiza en un contacto con las cosas y los demás.

Por otro lado Joan Costa (2015) en su estudio de la comunicación Integrada al DirCom, habla de los desencuentros de la comunicación y con esto se refiere a ruidos y malentendidos, los cuales se pueden presentar como el principal fracaso de la comunicación, para el autor uno de los problemas más grandes que se presentan en dichos procesos es cuando el emisor se centra principalmente en sus propias intenciones, en lo que la empresa quiere decir y se olvida de los públicos a los que debe dirigirse. Escuchar a los públicos antes de transmitir cualquier información debe ser un proceso que se debe cumplir para lograr los objetivos deseados.

En palabras de Joan Costa (2015)

Escuchar a los públicos es darse cuenta que tienen otra cultura, que no piensan igual que uno y es sentir un auténtico interés por conocer esa otra cultura y aprender de ella. Es considerar que los públicos no son objetos manipulables, sino sujetos inteligentes. Es creer que merece la pena tener en cuenta sus puntos de vista porque pueden aportar conocimiento y experiencias imprescindibles para la eficacia de la estrategia.

Es decir, que como la comunicación es la columna vertebral de toda organización, es importante tener en cuenta la opinión de los colaboradores, ya que si se valora el pensamiento de los otros pueden llegar a surgir ideas creativas e innovadoras que ayudará a la empresa en cualquier momento.

Así mismo Joan Costa (2015) en su estudio, habla de tres formas de gestionar la comunicación: *comunicación institucional, organizativa y la comunicación de marketing.*

Comunicación Institucional: hace referencia a todas las formas de comunicación que tienen una estrecha relación con la política comunicacional, la estrategia corporativa, las relaciones con los clientes, los accionistas, los medios de comunicación, líderes de opinión, entre otros; es decir con el público externo de la entidad.

Comunicación organizativa: este tipo de comunicación está estrechamente ligado con las áreas funcionales de la empresa y tiene relación con la cultura y el clima laboral. Indaga sobre la gestión de valores, las relaciones entre los compañeros y el sentido de pertenencia.

Comunicación de marketing: esta forma de comunicación apoya la relación que existe entre la empresa y el cliente, busca generar bienes y servicios a través de una adecuada transmisión de los mensajes.

El tipo de comunicación que cada empresa debe utilizar depende de la naturaleza de la misma, de lo que desea proyectar al exterior, de la realidad de su imagen corporativa y de la identidad que tenga. A partir de lo anterior la organización puede tener las herramientas para construir su mapa de comunicación.

Por otro lado, H. Mintzberg, (citado por Rodríguez & Zapata, 2012), asevera que durante una investigación que realizó, la mayoría de directivos dentro de una organización se la pasan más del 80 % del tiempo comunicándose con los demás colaboradores. A partir de lo anterior entendemos que la comunicación, analizada desde cualquier punto de vista, impone constantemente los límites de cualquier grupo social.

Según Cardona, (2012,) si dentro de una entidad, los trabajadores solo encuentran respuestas vagas o los mensajes son confusos, se debe a que existen fuentes de distorsión, tales como:

- La codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos.
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos los anteriores son factores que inciden, de forma directa o indirecta, en la interpretación de los mensajes y que deben ser tenidos en cuenta a la hora de elaborar estrategias de comunicación organizacional efectivas para mejorar el clima laboral de la organización.

Por otro lado, Keith & Newstrom (citados por Vilchez, 2014) expresan que cuando se envía un mensaje, por más corto que sea, existen interferencias que pueden complicar su comprensión. Las barreras de la comunicación se dividen en tres clases:

- **Personales:** Vienen de las emociones humanas, están relacionadas con los hábitos de escucha de la persona, los valores, su estatus socioeconómico, religión, raza y la forma como han sido educados.
- **Físicas:** Se perciben como las distancias que existen entre los empleados, es decir, cuando uno se encuentra ubicado muy lejos del otro, también inciden situaciones como el ruido. Son interferencias que están estrechamente ligadas al entorno o lugar de trabajo.
- **Semánticas:** Surgen cuando existen errores de codificación de los mensajes, es decir, cuando de acuerdo a la subjetividad de cada empleado se interpreta un símbolo.

6.1.1 Flujos de comunicación formal

Desde una perspectiva teórica, la comunicación se puede estudiar a partir de diferentes vectores en una organización. Esta posición o direccionamiento de los procesos comunicativos es conocido como flujo. Las organizaciones, dada su complejidad, requieren de varios flujos, los más usados son el ascendente, descendente, horizontal y transversal, que según Miguel Ángel Ladrón (2018) podrían definirse de la siguiente manera:

Comunicación ascendente: Permite que se genere comunicación desde los niveles más bajos de la organización hasta los niveles superiores. Gracias a este tipo de comunicación los

directivos de las empresas pueden conocer los problemas que suscitan entre los miembros de la empresa y tomar las medidas pertinentes para solucionarlos.

Comunicación descendente: Posibilita la comunicación desde los niveles directivos hasta los niveles más bajos, facilitando la coordinación de actividades y de grupos de trabajos.

Comunicación horizontal: Se refiere a la transmisión de mensajes e información que se da entre el grupo de pares o que comparten las mismas labores dentro de una organización.

Comunicación transversal: Permite que se genere comunicación entre los miembros de diferentes niveles en la escala jerárquica de la organización.

Según Nosnik (1993) Citado por Guilme, Evangelina (2016) para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, debe ser abierta, evolutiva, 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 las organizaciones; 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.

Si en una organización los directivos o jefes de área tienen la convicción de que los problemas de los colaboradores son asuntos netamente privados o se cohiben de generar diálogos y crear espacios de reconciliación entre los mismos, inmediatamente les están negando la oportunidad de reconocerse como sujetos capaces de pensar, expresarse libremente y vivir en un entorno lleno de paz.

La comunicación organizacional es un método trascendental para mejorar la dirección estratégica empresarial que permite que los mensajes y la información dentro de la organización sean más eficientes, eficaces y que generen un impacto positivo.

Adicionalmente, los procesos de comunicación organizacional asertivos generan un valor agregado a las empresas ya que son una herramienta que ayuda a que las personas

desarrollen su capacidad de liderazgo y por ende, que se sientan con la libertad de aportar propuestas innovadoras que contribuyan al crecimiento de la organización.

Según Balerazo Toro (2014) a nivel mundial la comunicación organizacional ha sido uno de los ejes fundamentales para enfrentar los retos concernientes a expansión en los mercados, globalización, la calidad y la competitividad. Ante estos retos la visión empresarial no solo debe estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de las empresas desde el siglo XIX. A este debe incluirse la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, ya que estos tres aspectos constituyen el "sistema nervioso central" de todos los procesos de la dinámica integral de una organización.

Es importante tener en cuenta que toda comunicación se realiza en el marco de los vínculos humanos y que estos se expresan en la manera en que las personas realizan su tarea, cómo se relacionan y complementan, de acuerdo con sus propias culturas. Se construye así una cultura organizacional compuesta por un conjunto de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización. La cultura de la organización tiene formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones, la manera que se realizan las actividades y especialmente la comunicación.

Del mismo modo se debe reflexionar sobre la postura que ofrece, en este aspecto, Quiroga (2007) se encarga de definir la comunicación organizacional como un pilar estratégico dentro de la dirección de una entidad, el cual permite que la información sea expresada de forma más eficiente. Sin embargo, lo anterior nos lleva a analizar que la comunicación es una constante interacción, no solo de naturaleza lingüística sino también de naturaleza simbólica, es aquí donde elementos tan importantes como los rituales que se tienen, las jergas, la imagen corporativa, los uniformes, o algunos objetos tan sencillos como una silla, nos manifiestan algo sobre una organización.

“La comunicación organizacional materializa el proceso de retroalimentación obligatorio al interior y exterior de la entidad. De igual manera, permite la relación con los medios, la competencia y demás grupos considerados de interés con el fin de generar

intercambio de información y generar procesos comunicativos efectivos” (Abadía, Heiller; Vaca, Andrea, 2017). A partir de esta apreciación, se puede inferir que la comunicación en las organizaciones es un ejercicio que permite el relacionamiento de la empresa con cada uno de sus públicos.

Sin embargo, no podemos olvidar que dentro de una organización la comunicación asertiva, debe empezar a fluir y a generar sus propias estrategias de la mano de la oficina de Gestión Humana. Las dos áreas están estrechamente ligadas y tienen propósitos relativamente similares, ambos están fundados con la intención de generar bienestar y un clima laboral propicio para los colaboradores de una entidad, ya que ellos son el principal activo de una entidad.

La comunicación es fundamental en el desarrollo de la gestión humana, el buen funcionamiento de las dos dependencias, asegura no solo un ambiente de trabajo sano, sino que también motiva a los funcionarios a trabajar continuamente y a ser más productivos, logrando que la empresa sea más competitiva dentro de los mercados y que pueda alcanzar las metas propuestas.

La comunicación es un factor verdaderamente esencial en el clima laboral de las empresas porque una comunicación asertiva, confiable y eficaz crea cultura organizacional, ayuda a generar ideas al interior de las organizaciones y sirve de herramienta para la resolución pacífica de los conflictos que se puedan presentar.

Abadía y Vaca (2017) manifiestan que “el apoyo al área de talento humano, desde el entendimiento de la participación de la comunicación en la consolidación de clima favorable y una cultura que apunte a la transparencia, la honestidad, la rendición de cuentas, el servicio al ciudadano, entre otros, es tarea fundamental de la comunicación”.

Además, la comunicación permitirá entender la cultura organizacional y dará las pautas para que esta sea leída desde diferentes puntos de vista y desde diferentes contextos. Así mismo, las percepciones que el colaborador tenga sobre la cultura de la organización, las adoptará como propias y directa o indirectamente empezará a transmitir ese mensaje a las demás personas, tanto internas como externas.

Por su parte, Ángel (2014) señala que es importante tener en cuenta las opiniones de los empleados de una entidad, conocer qué les gusta, qué les disgusta, permitiendo, de esta manera, que ellos se sientan libres de expresarse y que la comunicación sea más fluida.

En muchas ocasiones, los colaboradores de una entidad se cohíben de manifestar sus necesidades y terminan haciendo cosas que no deberían hacer, que no están establecidas dentro de la ley o dentro del reglamento interno de trabajo. Por ejemplo, trabajar los fines de semana o en las noches sin recibir remuneración alguna. Estos son casos que ocurren cotidianamente dentro de las organizaciones y que no solo generan malestar a los empleados, sino también a su núcleo familiar, afectando su rendimiento en el lugar de trabajo.

6.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Carlos Gómez, Jenny K. Rodríguez () Indican que “la mayoría de los investigadores utiliza el término de cultura organizacional o corporativa para referirse a los valores, filosofía, mitos y otros conceptos que los miembros de la organización comparten”

Es decir, que la cultura organizacional influye de manera relevante en el comportamiento, la comunicación y la satisfacción de los empleados; así como en la productividad, la eficiencia y la innovación de las empresas; siendo éstos, factores indispensables para el éxito de la organización, lo que le permitirá ser altamente competitiva y directamente relacionada con el talento humano y los recursos materiales, para lograr objetivos y metas en común.

De acuerdo con Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart & Simard (1992), existen tres componentes que están íntimamente ligados a cada empresa: un sistema socio-estructural, compuesto de relaciones entre las estructuras, estrategias, políticas y otros procesos formales de gerencia; un sistema cultural, el cual agrupa aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos, significativos; y los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y su personalidad, creadores,

formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.

Con respecto al análisis de la cultura corporativa, Pizzolante (2001) indica que éste sólo es eficiente cuando desde los altos mandos de las organizaciones se planea, y se desea cumplir los objetivos con base en las raíces corporativas, orientando todos los recursos humanos a la forma de hacer y ser empresa, cumpliendo de esta manera con la visión y misión, ejecutándose exitosamente el plan de negocios establecido.

“El capital humano requiere actitudes y aptitudes particulares conscientes y coherentes. Una visión compartida que resalte nuestras propias fortalezas y que convierta debilidades en oportunidades” (Pizzolante, 2001, P. 32) por lo tanto, la gerencia juega un papel fundamental en la manera en que se comporta estratégicamente frente a la cultura organizacional, debe centrar entonces la atención de sus colaboradores al interior de la organización, para alcanzar los objetivos de manera individual, y por consiguiente los de la empresa.

6.3 CLIMA LABORAL

En palabras de Chiavenato (2007):

El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica 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 internos, además de actitudes de conducta social que son motivados o sancionados a través de factores sociales.

El clima laboral es una dimensión que en muchas ocasiones se rige por la cabeza de una empresa, es decir, los directivos son quienes llevan las riendas de este asunto. Si desde la gerencia o presidencia de una empresa la comunicación fluye de manera asertiva, se reflejará en las buenas prácticas que adopten los colaboradores de la misma; por lo tanto:

“Un buen Clima Organizacional favorece los logros y el éxito de la gestión empresarial: las emociones positivas, la continuidad en los planes y programas, la confianza y cercanía de personas y equipos, la forma positiva de resolver la conflictividad... son algunos de los ingredientes que facilitan la consecución de estrategias y objetivos” (Gan, Triginé, 2006, P.276)

En una investigación que realizó Hernández Garzón (2013) de la Universidad de Manizales denominada “Caracterización del clima laboral y calidad de vida de los trabajadores de la empresa de llantas y rines USA 2”, asegura que el clima organizacional es un elemento fundamental en el aprendizaje empírico, en las emociones y en las conductas que exponen los integrantes de una organización en sus relaciones con los demás y en el desempeño de sus tareas.

Así mismo, Rubio (citada por Ángel, 2014) define el clima laboral como:

El medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por tanto, en la productividad. Está relacionado con el saber hacer del directivo, con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción de la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Importante que la Dirección General disponga de todos los recursos que tiene la organización, en especial el Talento Humano, para hacer creíble y funcional la organización en el tiempo.

Mientras tanto Forehan y Gilmer (citado por Dessler, 1979) definen el clima laboral 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 reconocer que toda organización tiene su propia identidad y que copiar la cultura organizacional de otra empresa, es poco probable, cada entidad funciona de forma distinta de

acuerdo a sus necesidades, al tipo de profesionales que trabajen en ella, a las prácticas de gestión humana que se utilicen en ella y a la estrategia que direcciona a la organización.

Segùn Chiang, Martín, Núñez, (2010, pág. 106): hablar de la influencia del clima organizacional sobre el desempeño laboral significa considerar las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño. En las percepciones que forman los individuos de su ambiente de trabajo juegan un papel importante la manera en la que está estructurada la tarea, el sistema de recompensas establecido, el modo en que las decisiones se controlan, el tipo de comunicación, y otros. Pero los individuos tienen también expectativas y necesidades. Su conjunción produce actitudes positivas o negativas que repercutirán en su comportamiento y su desempeño.

Teorías que sustentan el clima organizacional

Dentro del concepto de clima organizacional sobresalen dos importantes escuelas que sustentan el pensamiento que definen las diferentes percepciones que se tienen sobre el tema.

La primera escuela es la de Gestalt, la cual plantea que el ser humano se comporta de acuerdo al entorno que los rodea, sus criterios y definiciones de las cosas están basados en la forma como ellos ven el mundo, es decir, que la percepción del medio ambiente y del trabajo influye directamente en el comportamiento de las personas, según esta escuela las personas se adaptan al mundo del trabajo porque no tienen otra opción.

Mientras tanto la teoría funcionalista, afirma que el medio ambiente laboral influye en el comportamiento del trabajador, pero también las diferencias individuales son un factor que interviene en la adaptación del sujeto al entorno, es decir que la forma de ser y de comportarse de una persona determina en gran parte el clima laboral de una organización.

Saladrigas (2005) aseguró que:

Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea;

por ejemplo si una persona percibe hostilidad en el clima organizacional de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que, para él dicho clima requiere un acto defensivo.

Por otro lado existen dos autores que hablan de las escuelas estructuralistas, humanista, sociopolítica y crítica, se trata de Martin y Colbs quienes en 1998 realizaron una investigación sobre el clima laboral y participación en las organizaciones.

Según ambos autores la escuela estructuralista, afirma que el comportamiento de las personas que laboran en una organización depende del contexto del trabajo, del tipo de empresa, de cómo están distribuidos los niveles jerárquicos, de las tecnologías que utilizan y por supuesto de la personalidad de los individuos.

Para la escuela humanista es el conjunto de percepciones que los individuos tiene de su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales y las de una institución.

Mientras tanto la corriente sociopolítica y crítica asevera que el clima laboral se determina por un conjunto de todos los elementos que conforman a la organización, con esto se hace referencia a las normas, los valores y los sentimientos que las personas tienen por la entidad en la que trabajan.

Así mismo, Likert (1967). Citado por Liliana Serna en un estudio que realizó sobre factores motivacionales y relación con el clima laboral en diferentes instituciones educativas del sector público, habla de otra teoría, la cual afirma que en el clima organizacional influyen tres factores importantes. Los primeros son los factores causales que hacen referencia a la estructura de la organización y su administración: esto incluye las decisiones, las normas y las competencias; del otro lado se encuentra las variables intermedias que están estrechamente ligadas con las condiciones de la empresa en cuanto a motivación, actitud, comunicación y toma de decisiones y existe un tercer factor que es el que se obtiene como resultado de aplicar las dos variables anteriores y que tienen un gran impacto frente a los resultados y logros que obtienen las organizaciones.

“La importancia del Clima Organizacional radica en que influye en las personas, en su conducta y en sus sentimientos. Cuando la gente alude a su medio laboral, la palabra clima es una de las más frecuentemente nombradas. Su uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever que apunta a algo que es actualmente importante para las personas” (Chiang, Martín, Núñez, 2010, pág. 23).

Los directivos deben preocuparse e interesarse por algunos detalles de la vida de sus colaboradores, entre ellos, su personalidad, entorno familiar, proyecto de vida, gustos personales y tener en cuenta los diferentes puntos de vista; en cuanto al entorno laboral, es necesario brindarles las instalaciones y herramientas apropiadas para cumplir con sus funciones, de esta manera se podrán sentir cómodos, también se deben identificar las necesidades y conflictos que se presenten en cada área, para manejarlos oportunamente y lograr resultados positivos.

Por lo anterior, el clima organizacional, hace referencia al conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre la empresa, ésta influye directa e indirectamente en el rendimiento y cumplimiento de objetivos que el individuo esté dispuesto a dar en su jornada de trabajo. Para los empleados es muy significativo que sus jefes se preocupen por ellos como persona que como objetos para cumplir los resultados, lo que genera una buena imagen de su organización y hace que ellos se sientan a gusto con sus labores.

7. METODOLOGÍA

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio fue de tipo cuantitativo, pues buscó hallar datos específicos que permitieran medir la influencia de la comunicación organizacional en el clima laboral. Estos datos, de corte estadístico, definen la tipología de investigación desde el método cuantitativo.

En este sentido, la investigación que se presenta abarca dos áreas importantes, la comunicación y el clima laboral y aborda dos Empresas para recolectar la información, a través de encuestas que se les aplicaron específicamente a los colaboradores que trabajan

para la Sede Administrativa de Manizales y una muestra representativa del personal de los proyectos actuales de la Fundación CONCIVICA.

El estudio se enfocó en una investigación de campo, analizando la realidad específica de la Empresa de Obras Sanitarias de Caldas y de la Fundación CONCIVICA, basada en hechos que se producen en ambos lugares, a través de una relación directa de los investigadores con el contexto de las entidades.

Así mismo el presente estudio tiene un enfoque descriptivo, Achaerandio, (2001) define la investigación descriptiva como aquella que estudia e interpreta y refiere los fenómenos, relaciones correlaciones, estructuras, variables independientes y dependientes; abarca todo tipo de recogida científica de datos con el ordenamiento, tabulación, interpretaciones y evaluaciones de estos. La evaluación de lo que es, se entiende en un sentido mucho más complejo, que una simple descripción ingenua de los datos que aparecen.

En este sentido se utilizó el estudio descriptivo, para ampliar los conceptos teóricos sobre comunicación organizacional y clima laboral, para lograr hacer una interpretación más detallada sobre las características de la comunicación organizacional que influyen en el clima laboral, se tuvieron en cuenta características demográficas, como género, edad y nivel laboral.

7.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

En la organización EMPOCALDAS S.A. E.S.P., con una población de 63 trabajadores en la sede administrativa de Manizales, se seleccionó una muestra de 16 personas, pertenecientes al área administrativa, mediante muestreo intencionado, teniendo como variable de selección los rangos de antigüedad en la organización.

En el caso de la Fundación CONCIVICA, con una población total de 376 colaboradores se seleccionó una muestra representativa igual a la de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. para un total de 37 personas. De igual forma la muestra se selecciona a través de muestreo intencionado y con la variable de antigüedad.

Total Población: 439 colaboradores

Total Muestra: 53 colaboradores

7.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La variable comunicación, fue evaluada mediante el test de comunicación organizacional, test de Portugal (citado por Espinosa 2005). Esta batería, mide la comunicación en sus diferentes niveles jerárquicos del organigrama de una empresa, evaluando la comunicación ascendente, descendente y horizontal (Apéndice B). Contiene 15 enunciados, de los cuales, los primeros cinco, se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco evalúan la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas es tipo Likert, una de las herramientas más utilizadas para evaluar las opiniones y actitudes de una persona.

El test fue adaptado por las estudiantes, aumentando 5 preguntas más, para valorar el clima laboral al interior de las empresas, información que se transformara en datos cualitativos, los cuales permiten hacer una interpretación de la realidad que reflejan las personas que respondieron al Test.

7.4 PROCEDIMIENTO

Se solicitó autorización a la Coordinación General o Gerencia General de la empresa EMPOCALDAS y de la Fundación CONCIVICA para la aplicación de las encuestas de Comunicación Organizacional, para la recolección e información base, esta actividad fue realizada directamente por las estudiantes de posgrado en la Especialización de Gerencia de Talento Humano, quienes tienen claridad sobre el objetivo del trabajo, y se encargaron de la aplicación de los instrumentos y la recolección de la información de manera adecuada, paralelamente se diseñó la base de datos para el registro y sistematización de la información que resultó de la aplicación de los cuestionarios. Posterior a ello, al momento de aplicar las encuestas, se solicitó consentimiento informado al personal de EMPOCALDAS y de la

Fundación CONCIVICA que respondió el cuestionario, explicándoles los objetivos de la investigación y la estructura del cuestionario, se procedió a entregar el cuestionario para el auto diligenciamiento. Luego se realizó auditoría del diligenciamiento del cuestionario, para proceder a la digitación y sistematización en la base de datos para su posterior análisis y conclusiones.

El cuestionario a aplicar consta de 20 preguntas, 15 correspondientes a 3 variables, que miden los niveles de comunicación Ascendente, Descendente y Horizontal.

Y el cuarto nivel conformado por 5 preguntas, permitirá medir la percepción sobre el clima laboral.

7.4.1 La comunicación ascendente: Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica de la organización. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas y problemas de los empleados. Es la retroalimentación de la comunicación descendente (Chiavenato, 2000).

La comunicación ascendente, suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. El alcance y la eficacia de este tipo de comunicación dependen en gran medida de la cultura de la organización.

La innovación de las compañías depende de la buena comunicación que exista de abajo hacia arriba, ya que en la comunicación muchas veces es más importante recibir que dar. La comunicación es un proceso diario permanente, no algo limitado a los medios o eventos y se da dentro de la empresa, se quiera o no (Hersey, Blanchard y Dewey, 1998).

Por tal razón, la comunicación ascendente es considerada como la fuente primaria de retorno informativo para la dirección, que permite determinar la efectividad de su comunicación descendente.

La comunicación interna ascendente también tiene que ver con las directrices, políticas, normatividad, requisiciones, e información institucional, que desde los niveles de mayor jerarquía en dirección y gobierno, fluyen internamente hacia el resto de la comunidad universitaria y externamente hacia la sociedad por medio de sus docentes.

7.4.2 La comunicación descendente: Este canal es la más común, la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y trasmite, indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, adoctrinamiento, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa; y que refuerce la motivación o autoestima de los trabajadores (Chiavenato, 2000).

El objetivo de la comunicación descendente es mantener informados a los colaboradores de todos aquellos aspectos que son necesarios para el desarrollo perfecto de su cometido (Chiavenato, 2004)

Los flujos verticales de comunicación descendentes es la forma de comunicación de jefe a subordinado, normalmente se trata de órdenes: decisiones, objetivos que hay que cumplir, planes que se van a implantar, políticas, procedimientos, etc. Puede constituir en solicitudes específicas de información para la toma de decisiones o controlar el funcionamiento.

7.4.3 La comunicación horizontal: Es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. Se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver problemas de un departamento, tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos. Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates, teléfono, Internet, etc.

Para efectos de la interpretación y valoración de los 5 ítems relacionados con clima laboral, se parte del concepto de "clima laboral" que alude a "los factores ambientales percibidos de manera consiente por las personas que trabajan en las organizaciones, los cuales se encuentran sujetos al control organizacional y que se traducen en normas y pautas de comportamiento" (Deninson, 1996).

A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen clima como: "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella".

Las dimensiones a considerar son: Hostilidad, alude al grado de hostilidad de las relaciones entre los miembros de la organización; Involucramiento y Motivación, se refiere a la percepción que las personas que componen la organización se encuentran involucradas y motivadas con su trabajo; Satisfacción, referido a la percepción que tienen los trabajadores sobre el nivel de satisfacción imperante en la organización; Ambiente Laboral, alude al estado de ánimo general imperante en la organización; Reconocimiento, se refiere a la percepción del reconocimiento al el trabajo bien hecho y la relación desempeño-premio

7.4.4 Validez del instrumento: Este instrumento ha sido implementado en otros estudios sobre COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA- La Habana, Mayo –agosto de 2012

8. RESULTADOS

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE EMPOCALDAS Y FUNDACIÓN CONCIVICA

Para efectos de la interpretación EMPOCALDAS será la empresa A y CONCIVICA será la empresa B, donde A es empresa pública y B es empresa de origen privado, siendo importante realizar el comparativo entre ambas entidades en relación a la percepción de la comunicación organizacional en la institución y el clima organizacional.

Se empleó el **Cuestionario de Comunicación Organizacional**, al cual se le realizó una adaptación para medir el clima laboral.

Procedimiento

Se encuestó a un grupo de trabajadores de la empresa A y B, encuestando 16 trabajadores de la empresa **A** de un total de 63 y 37 trabajadores de la empresa **B** de un total de 376. El llamado a los trabajadores en la empresa **A** se realizó por medio del área de comunicaciones, en la empresa **B**, se realizó desde el área de Calidad. Aplicando el cuestionario de Comunicación Organizacional.

Para el análisis de datos se utilizó el programa de cálculo Excel debido a que es una de las más importantes herramientas que cuenta con amplias capacidades gráficas.

El análisis de datos de esta investigación es de tipo descriptivo y de correlación en donde se analizarán cada una de las áreas y la relación que existe entre ellas.

Resultados de tipo sociodemográfico

Cuadro 1. Descripción de la muestra

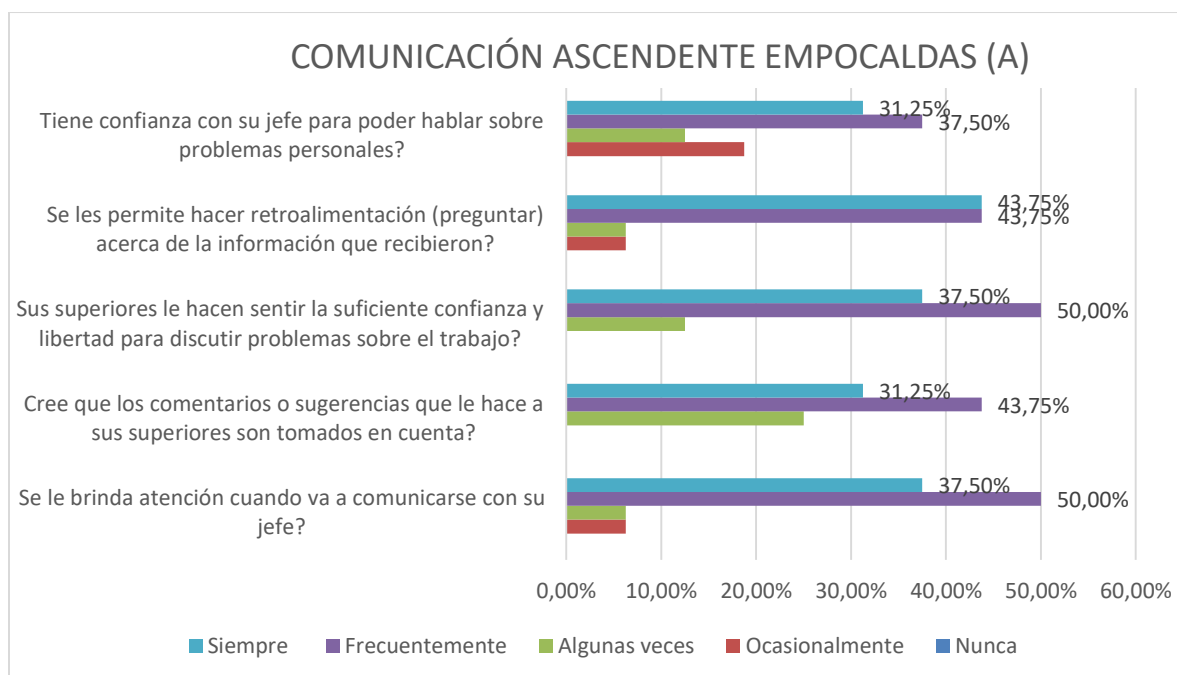
Ocupación: El personal encuestado de la empresa **A**, desarrolla actividades diversas como jefes de áreas, gerentes y auxiliares, donde todos tienen amplia interacción con otros compañeros o personal a su cargo. En la empresa **B**, el personal encuestado se desempeña en las diferentes áreas de la empresa, brindando una cobertura desde las gerencias hasta los profesionales que ejecutan actividades grupales, donde el personal se caracteriza por tener personal a cargo o alta interacción con personas de la institución.

Sexo: De los encuestados en las instituciones **A** y **B**, se evidencia una participación del 57% de mujeres y el 43% restante son hombres.

Años laborados en la empresa unificados	Rangos de edad Empocaldas	Rangos de edad Concivica	N° De empleados Empocaldas	N° De empleados Concivica	N° De empleados Empocaldas a encuestar	N° De empleados Concivica a encuestar
40-30 años	Sin rango	Sin rango	0	0	4	0
29-19 años	20 años o mas	14 años o mas	25	3	1	0
18-13 años	10-20 años	10-13 años	5	11	2	5
12- 5 años	5-10 años	5-7 años	14	120	4	12
1-4 años	1-5 años	1-3 años	19	242	5	20

Para efectos de la interpretación de la encuesta se puede evidenciar que el mayor porcentaje de la población encuestada de la empresa (A) se encuentra entre 5 y 12 años y el de la empresa (B) está en el rango de 1-4 años de antigüedad.

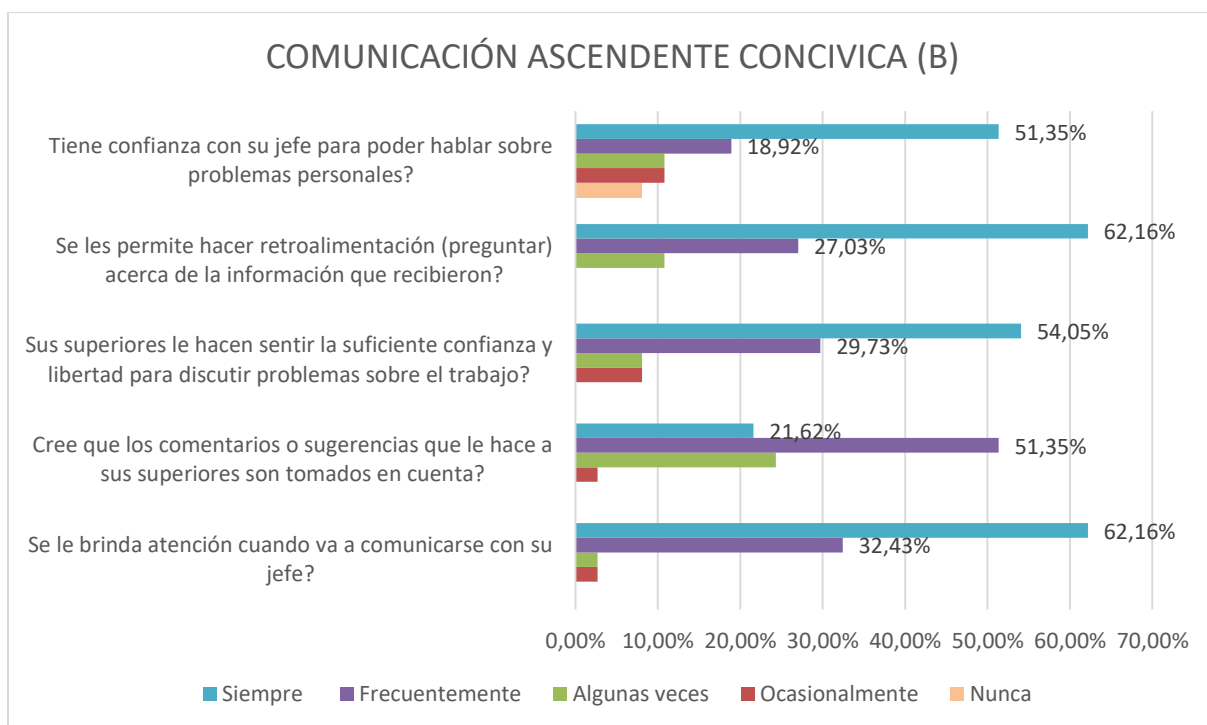
EMPRESA	EMPOCALDAS (A)	CONCIVICA (B)
Total empleados	63	376
Total encuestados	16	37
Sexo M	5	18
Sexo F	11	19

Grafico 1 Comunicación Ascendente Empresa EMPOCALDAS

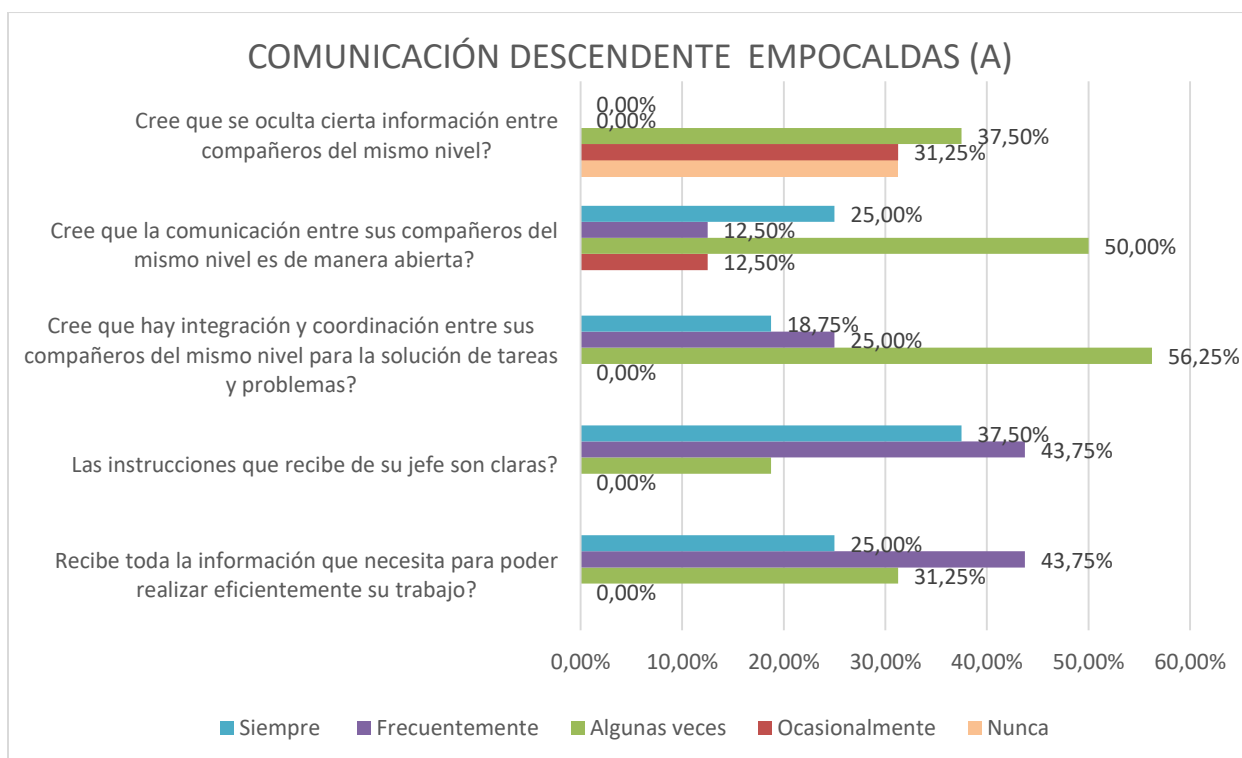
De acuerdo a los rangos obtenidos y según los puntajes de interpretación del Test, se considera que la empresa A tiene una comunicación organizacional ascendente alta según el rango general del ítem, teniendo un rango bajo en las preguntas ¿se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron? Y ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?; al observar los % de la frecuencia se puede evidenciar que el 50% de los encuestados consideran que con frecuencia sus superiores les hace sentir la suficiente confianza y liberta para discutir problemas sobre el trabajo y se les brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe. Sin embargo no hay la suficiente confianza para tratar temas de tipo personal, y la retroalimentación tiene un porcentaje de 43% en las respuestas, siempre y frecuentemente.

“La comunicación ascendente permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores. De este modo se asegura el conocimiento de las actividades y los resultados de los colaboradores. Así mismo, permite que éstos expresen sus aspiraciones, satisfacciones y problemas. Sin ella, serían imposibles la participación en la organización y la gestión clara de los responsables”. Carlos Ongallo (2007).

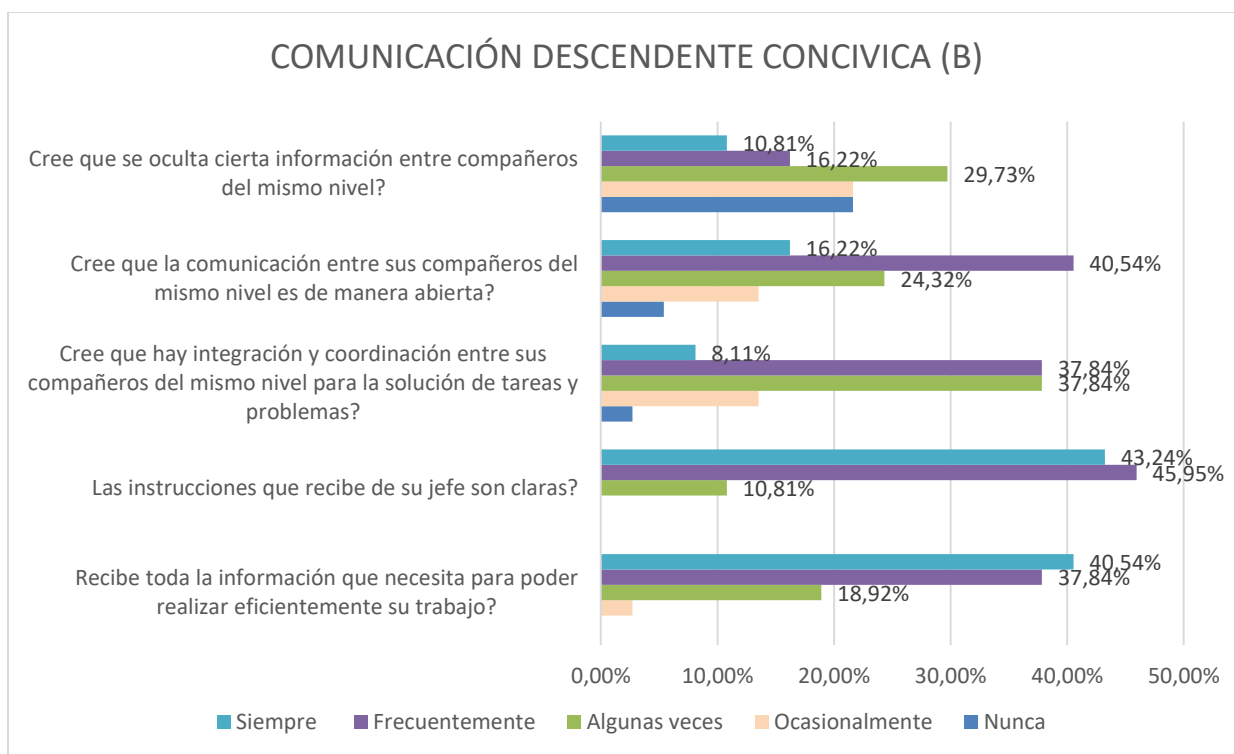
Grafico 2. Comunicación Ascendente fundación CONCIVICA



En consideración con los resultados de la empresa **A** la cual obtuvo como resultado una comunicación ascendente media, para **B**, el rango la ubico con una comunicación ascendente baja, con un comportamiento en frecuencias de término medio. En relación a la pregunta ¿se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?, el 62% considera que siempre lo puede hacer, al igual pasa ante la pregunta ¿se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?, evidenciando relación entre ambas, sin embargo teniendo en cuenta el resultado según el rango del test el cual es bajo, se puede inferir que aunque las personas en promedio consideran tener una buena comunicación ascendente no significa que sean retroalimentados de forma adecuada y que estos se expresen con plena libertad y confianza.

Grafico 3 Comunicación Descendente empresa EMPOCALDAS

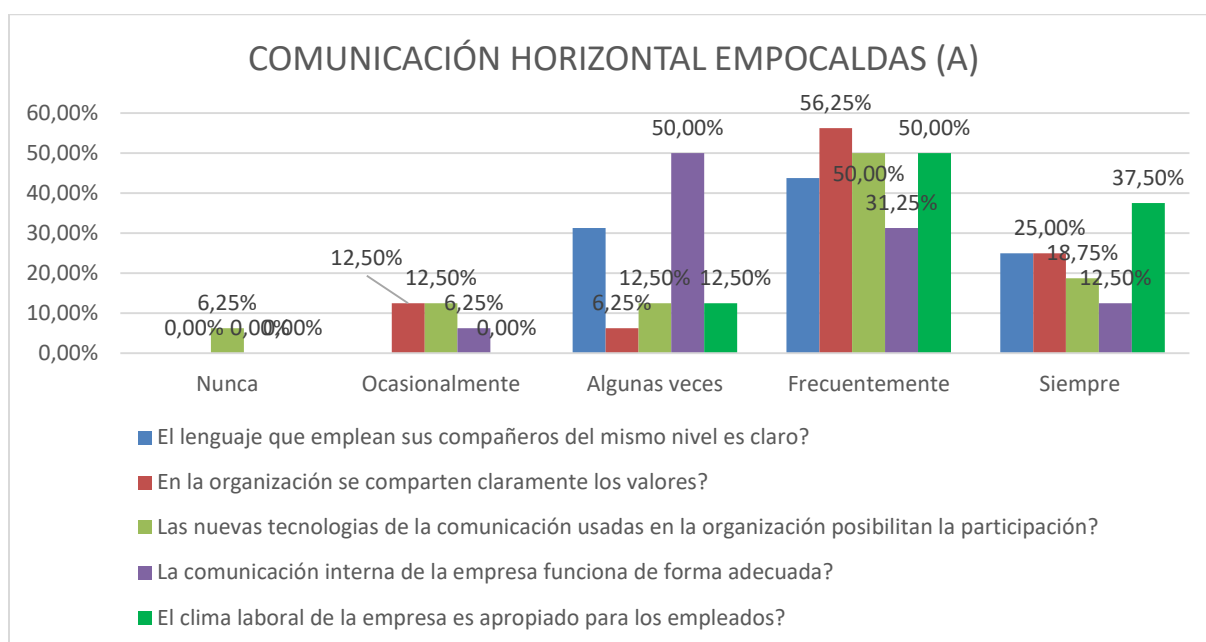
La comunicación descendente tiene como propósito difundir los mensajes de arriba abajo, según el nivel jerárquico, con el fin de asegurar una buena comprensión de los objetivos; de acuerdo al rango de interpretación del test, la empresa A tiene una baja comunicación descendente, evidenciando que ante la pregunta ¿cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?, se tiene una puntuación de casi el 60% entre ocasionalmente y algunas veces, lo cual puede llegar a tener una influencia directa en las relaciones del personal. Respecto a la pregunta ¿cree que la comunicación entre sus compañero del mismo nivel es de manera abierta? El 50% responde que ocasionalmente y en relación a la pregunta ¿cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para solución de tareas y problemas? El 56% considera que ocasionalmente; se puede deducir que en general no hay lazos de confianza entre los colaboradores, pudiendo esto influenciar en los objetivos, planes, proyectos y resultados de la institución.

Grafico 4 Comunicación Descendente en fundación CONCIVICA

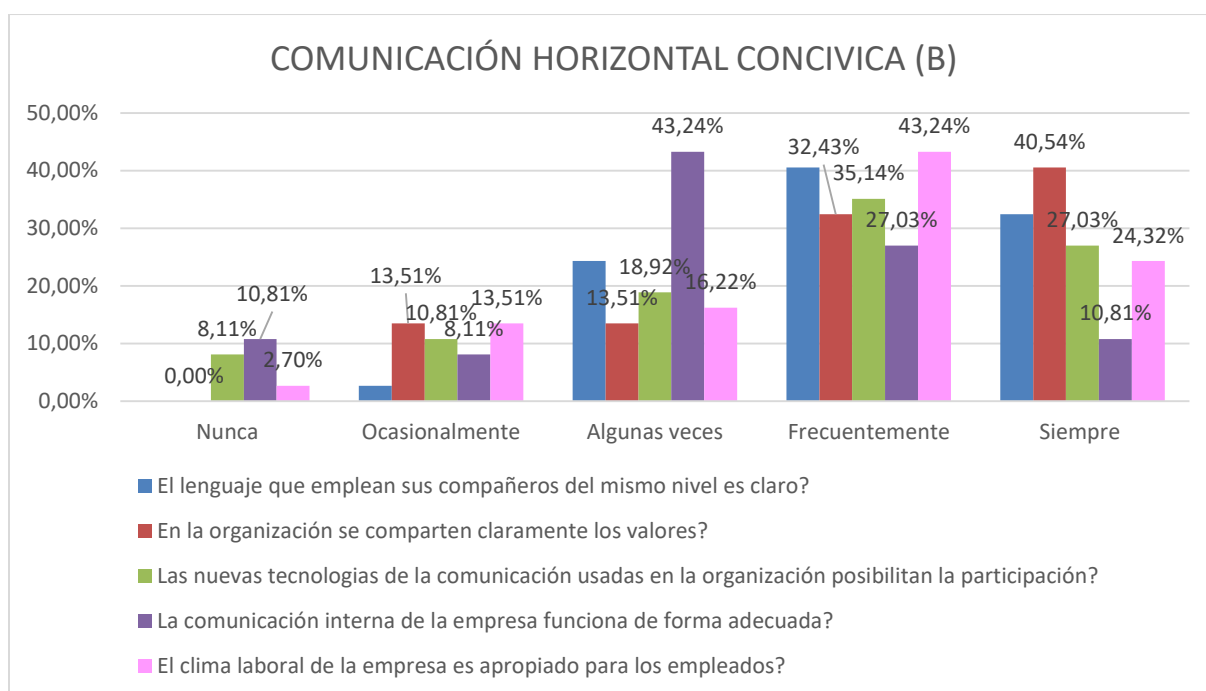
La comunicación descendente es la que toda persona desea recibir en un principio, ya que esta le permite a cada uno sentirse participe de las actividades o acciones que conciernen a la empresa; en la empresa **B**, podemos apreciar que de acuerdo a las frecuencias en general se ubican las respuestas entre frecuentemente y algunas veces, permitiendo esto corroborar la calificación según el rango de test en bajo; frente a la preguntas ¿ cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel? Y ¿cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?, se puede inferir que un % representativo está ubicado entre frecuentemente, algunas veces y ocasionalmente, evidenciado que no hay la suficiente confianza y sentido de pertenencia ante las diferentes actividades o acciones que desarrolle la fundación. Aunque hay una representación positiva en relacion a las preguntas ¿las instrucciones que recibe de su jefe son claras? Y ¿Recibe la información necesaria para poder realizar eficientemente su trabajo?, donde las personas respondieron en promedio entre siempre y frecuentemente. Pero esto no significa que se sienta participes activos, puesto que según las repuestas reciben con claridad el mensaje por parte de sus jefes, no se refleja una adecuada interacción entre los compañeros afectando la comunicación descendente, permitiendo concluir que la información transmitida entre compañeros del mismo nivel no es

tan clara, lo cual puede generar dificultades en la interpretación del mensaje o de las actividades que se espera por parte de cada uno, influenciando esto en el clima laboral y en la convivencia.

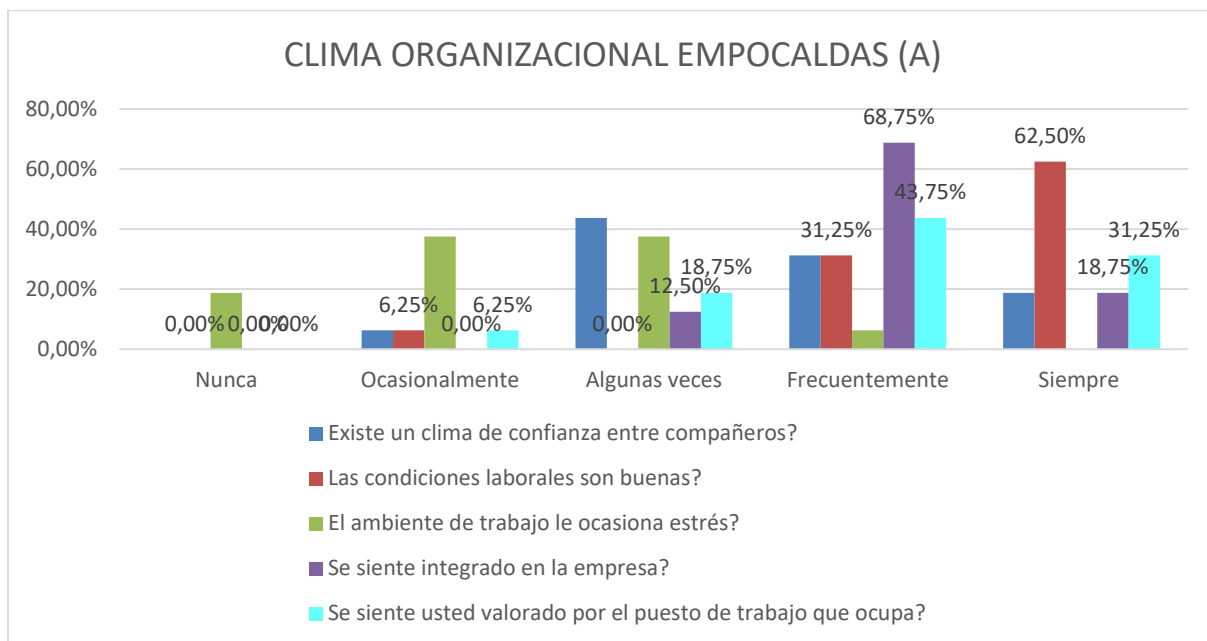
Grafico 5 Comunicación Horizontal en la empresa EMPOCALDAS



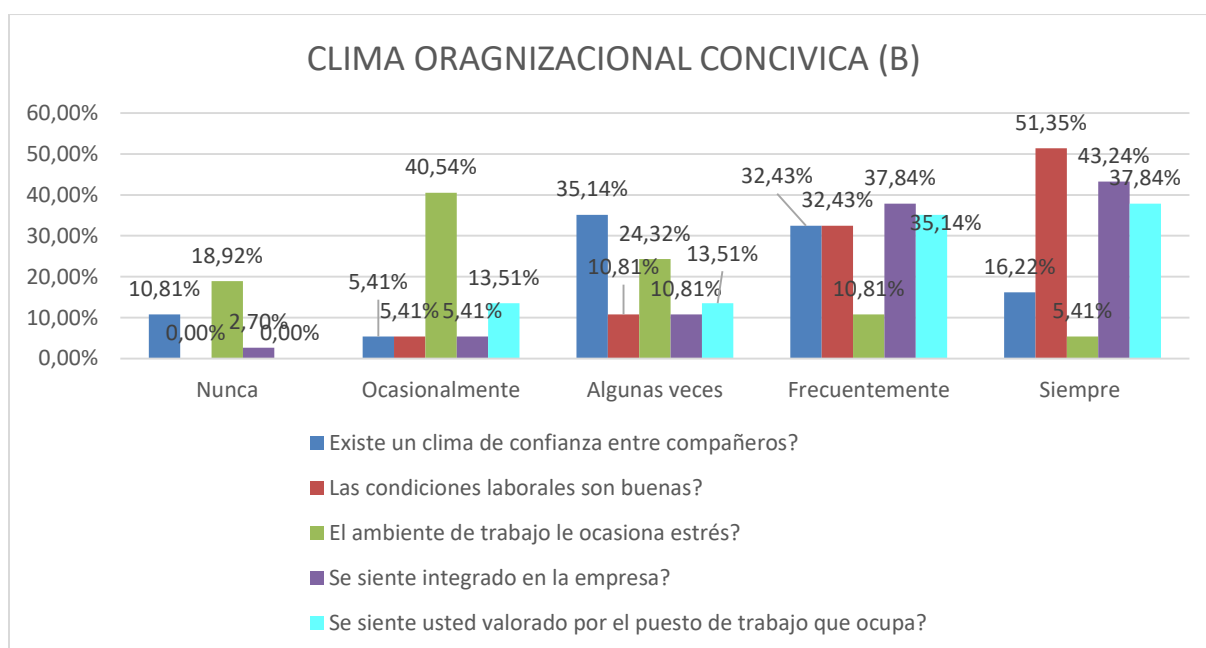
La comunicación organizacional horizontal tiene como finalidad, ayudar a los procesos de integración, disminuir la repetición de actividades, favorecer la cooperación y ayudar a la solución de problemas. Para la empresa **A**, se puede evidenciar que la mayoría de las respuestas se concentran entre frecuentemente y algunas veces, con un 56% de respuestas positivas frente a la pregunta ¿En la organización se comparte claramente los valores? Y un 50% con respuesta de algunas veces en relación a la pregunta ¿la comunicación interna de la empresa funciona de forma adecuada?, permitiendo esto corroborar, según el rango del test de comunicación organizacional en las variables que evalúan la comunicación horizontal, se ubica en Medio, lo cual se ve reflejado en las frecuencias.

Grafico 6 Comunicación Horizontal fundación CONCIVICA

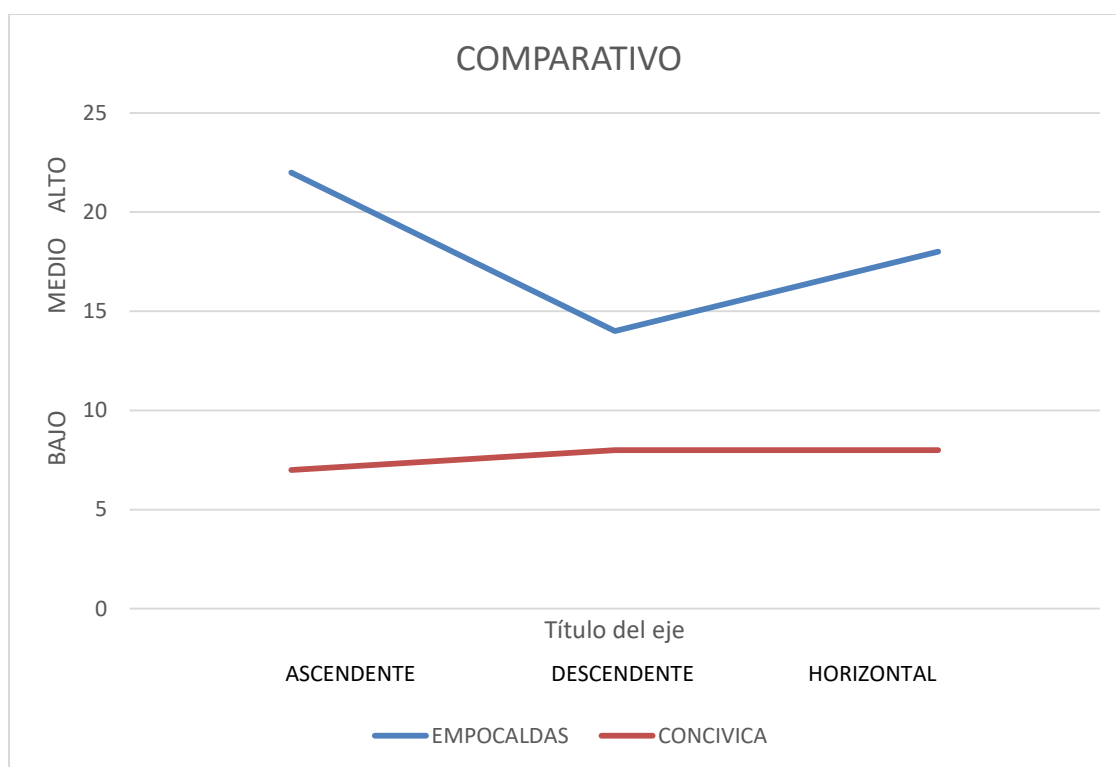
El 43% de los encuestados consideran que frecuentemente, el clima laboral de la empresa es apropiado para los empleados y el 43% considera que la comunicación interna de la empresa funciona de forma adecuada, siendo estas las puntuaciones más altas. Se evidencia que la mayoría de las respuestas están calificadas entre frecuentemente y algunas veces, evidenciando que la empresa **B**, puede parecer que está en un promedio medio, de acuerdo a la clasificación del test esta con una clasificación baja en relación a la comunicación horizontal. Teniendo relación con la calificación baja de la comunicación descendente, dado que aunque el personal considere que se comparten los valores de forma adecuada, hay claridad en el mensaje transmitido en relación a lo esperado y requerido, no hay confianza entre los compañeros de mismo nivel, restándole credibilidad a lo que estos digan, además de poder señalar que hay poca confianza en la comunicación interna de la organización.



De acuerdo a la clasificación de la comunicación organizacional para la empresa **A**, donde esta presenta una comunicación descendente alta, una comunicación ascendente baja y una comunicación horizontal media. Se puede indicar que en relación al clima laboral, hay relación, puesto que la comunicación descendente se relaciona con la jerarquía, y en el clima laboral frente a la pregunta ¿se siente usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?, la mayoría de las respuestas están concentradas entre algunas veces, frecuentemente y siempre, teniendo coherencia con la clasificación media del test de comunicación organizacional. En relación a la pregunta ¿existe un clima de confianza entre compañeros? Y ¿El ambiente de trabajo le ocasiona estrés?, se observa que hay porcentajes representativos en ocasionalmente y algunas veces, lo cual se relaciona con la calificación media de la comunicación horizontal. Puesto que las relaciones entre compañeros tiene una influencia sobre el desempeño, percepción y estrés que se puede generar en cada persona.

Grafico 8 Clima Organizacional fundación CONCIVICA

La empresa **B**, presenta una calificación baja en general de acuerdo al test de comunicación organizacional, las personas ante la pregunta ¿el ambiente de trabajo le ocasiona estrés? un 40% considera que ocasionalmente, el 23% algunas veces y el 10% considera que frecuentemente y un 5% siempre, siendo este un indicador alto y que se relaciona con el clima laboral, a la pregunta ¿existe un clima de confianza entre compañeros? El 10% considera que nunca el 5% ocasionalmente y el 35% algunas veces, representando casi el 50% de la población con un bajo nivel de confianza lo cual se relaciona con la inadecuada comunicación horizontal, respecto a la pregunta ¿se siente integrado en la empresa? Y ¿se siente usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?, aproximadamente el 60% considera que frecuentemente y siempre, lo cual no se relaciona con la inadecuada comunicación ascendente que resulto del test para la empresa **B**. En relación a la pregunta ¿las condiciones laborales son buenas? Aproximadamente el 83% está entre frecuente y siempre. A pesar de tener una buena percepción por parte del personal en relación a algunos ítems de clima laboral, se evidencia algunas relaciones entre el clima laboral y la comunicación organizacional.

Grafico 9 Comparativo entre empresa A y B

Para efectos de la investigación, se realizó una muestra de la empresa **A** y **B** con el fin de evidenciar si la comunicación organizacional y el clima **laboral se relacionan**.

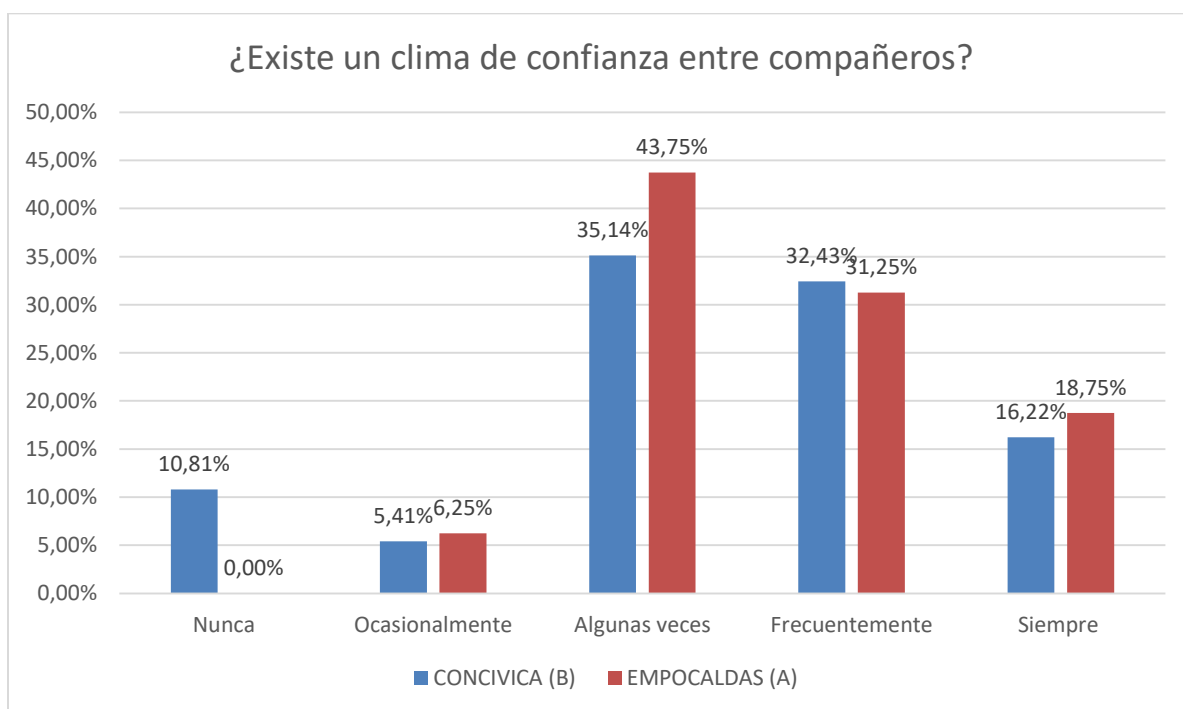
La empresa **A** representa una entidad pública, evidenciando que hay una mejor comunicación a nivel ascendente y horizontal a comparación de la empresa **B** que representa el sector privado y esta obtuvo como resultado una inadecuada comunicación, siendo pertinente evidenciar las causales que pueden influenciar sobre estos resultados.

Se podría concluir que la empresa pública tiene una moderada comunicación entre sus colaboradores, dado que hay adecuada comunicación ascendente, y moderada comunicación horizontal y una inadecuada comunicación descendente, lo cual se relaciona con la poca confianza entre los compañeros, llevándolos a tener una inadecuada comunicación descendente, puesto que el personal evita la interacción con sus pares o en su orden jerárquico hacia abajo, generando incertidumbre, poca credibilidad y poca colaboración entre los compañeros de trabajo.

En la empresa privada la cual en sus resultados obtuvo en general una inadecuada comunicación organizacional, se ven afectadas todas las variables pero con mayor énfasis las

de la comunicación horizontal; se considera que uno de los factores de esta situación es que en esta empresa no se le da relevancia a los diferentes medios de comunicación ni se preocupan por transmitir el mensaje en todos los niveles y áreas, lo cual se ve reflejado en los resultados de esta muestra. Siendo notable que la inadecuada comunicación afecte la convivencia entre compañeros en especial de forma horizontal y descendente, puesto que la comunicación ascendente aunque también se ve afectado algunos ítems de forma individual muestran que los colaboradores pueden tener una mejor comunicación ascendente que descendente.

Grafico 10 Comparativo entre **A** y **B** en relación al clima laboral

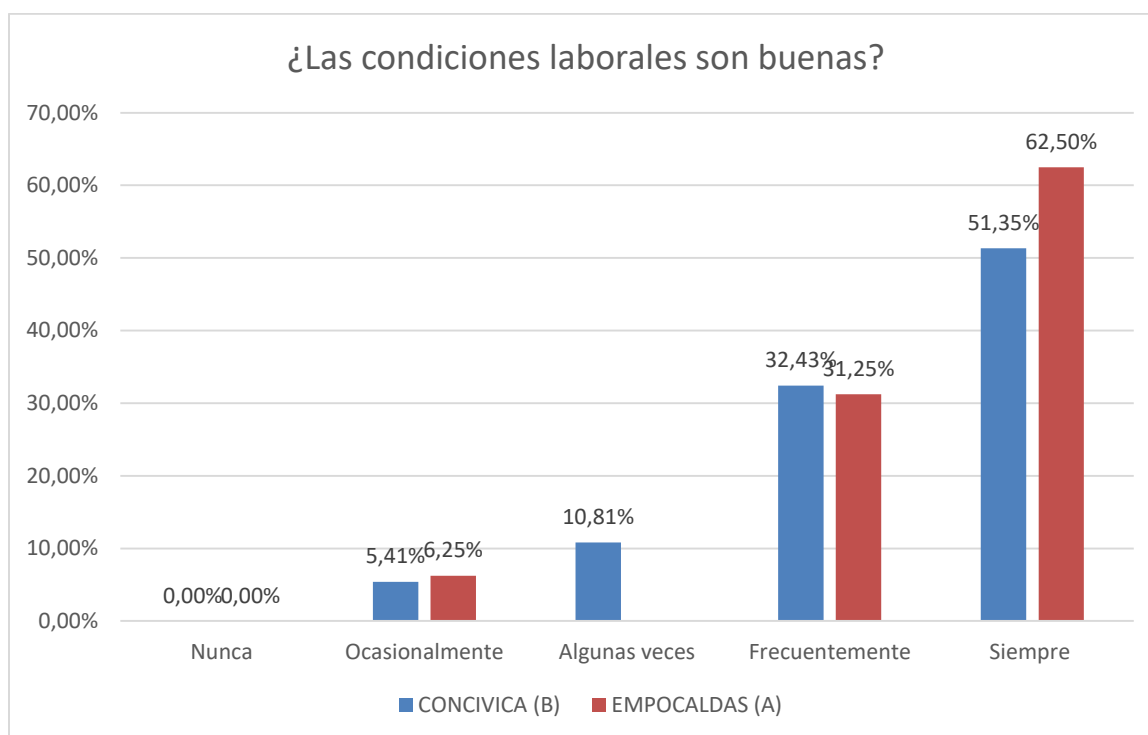


Se puede interpretar que para la empresa **B**, hay mayor conflicto en relación a la confianza entre compañeros, lo cual se relaciona con la inadecuada comunicación organizacional de esta, siendo importante destacar que tener relaciones de confianza entre compañeros facilita la optimización de actividades, resultados a corto plazo, ayuda a conseguir soluciones a los problemas, además de favorecer un ambiente de trabajo sano.

Como se dijo anteriormente, la consolidación de buenas relaciones y sinergia entre los grupos de trabajo permite propiciar un buen ambiente laboral, pues el tener en común la consecución de los objetivos, genera compromiso y responsabilidad.

Tener espacios de poca hostilidad entre compañeros favorece no solo el desarrollo personal si no institucional, además de promoverse relaciones de compañerismo, solidaridad, apoyo y compromiso en pro del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, llevando la individualidad al colectivo.

Grafico 11 Comparativo entre **A** y **B** en relación al clima laboral

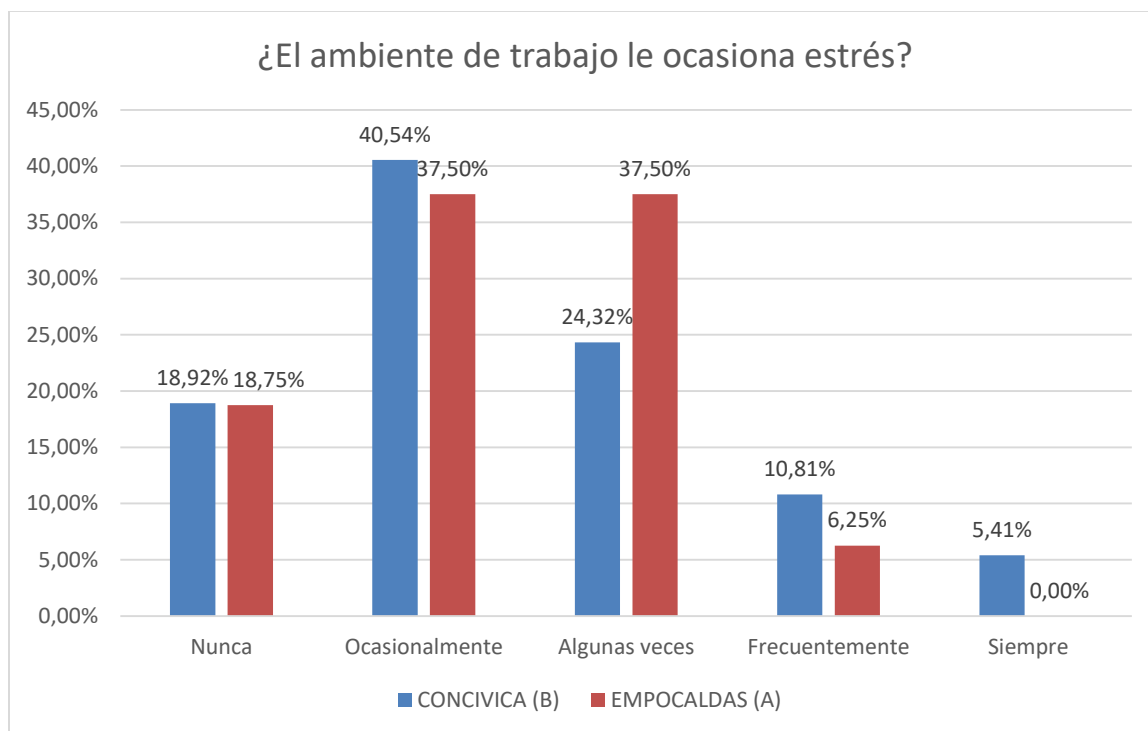


Para este ítem tanto en la empresa **A** como **B**, en general hay una buena percepción de las condiciones laborales, lo cual ayuda a que el personal se sostenga en la empresa a pesar de las dificultades en los procesos de comunicación y clima laboral, puesto que al sentirse con unas buenas condiciones laborales, pueden mostrar interés en mejorar las otras variables que inciden en el clima laboral.

Es decir el personal se siente motivado, por algunas de las condiciones que les ofrecen las empresas a nivel laboral, sin embargo el hecho de que algunos esten ubicados en las

respuestas ocasionalmente y algunas veces, puede indicar que aunque se sienten motivados no están involucrados con los procesos de la empresa a plenitud.

Grafico 12 Comparativo entre **A** y **B** en relación al clima laboral



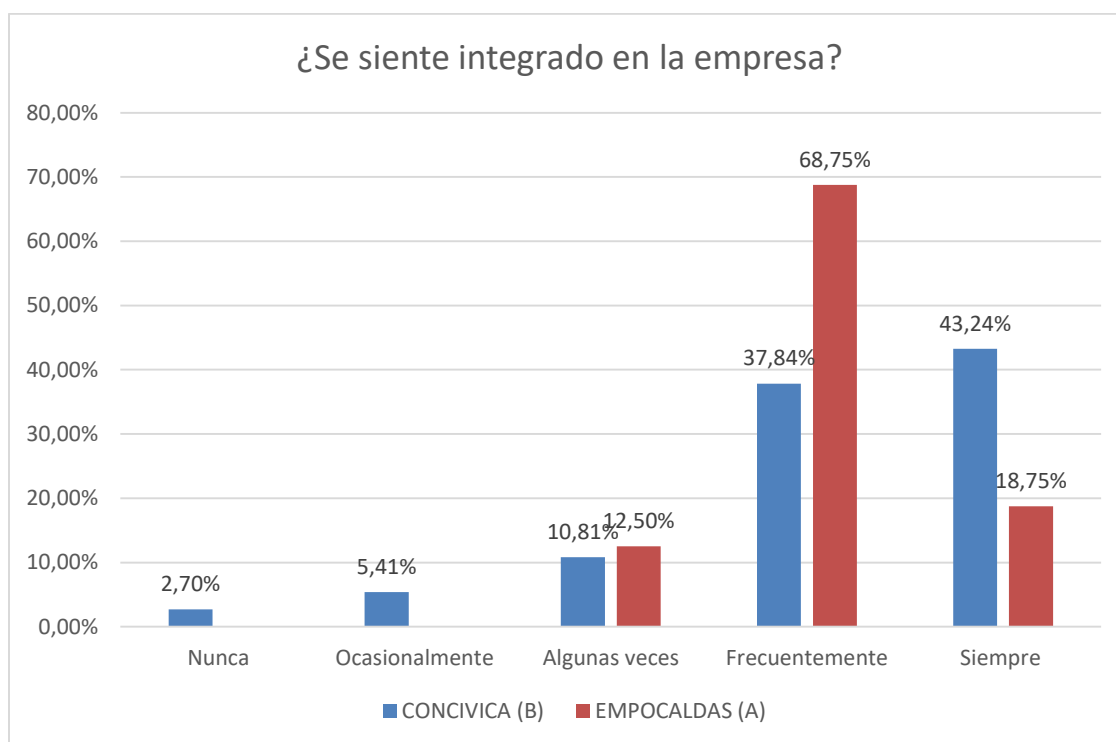
Para la empresa **B**, se puede observar que entre ocasionalmente y siempre se tiene un alto porcentaje de la población encuestada, lo cual se relaciona con los problemas de comunicación, puesto que aunque las personas consideran que tienen unas buenas condiciones laborales estas no son suficientes para mitigar las posibilidades de generar estrés por otros procesos como son las relaciones entre compañeros, la inadecuada comunicación en todos los niveles y la poca credibilidad que hay entre compañeros, siendo esta una situación riesgosa para la empresa **B**, puesto que su personal puede ir desistiendo o agudizando los síntomas de estrés.

Para la empresa **A**, casi un 70% de la población respondió entre ocasionalmente y algunas veces, lo cual se relaciona con su promedio de comunicación organizacional, dado que hay una mejor percepción y relación entre los colaboradores, lo que permite minimizar los síntomas de estrés, puesto que hay mayor colaboración y confianza entre los compañeros de

trabajo, aunque sigue siendo bajo se puede indicar que hay una relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral.

Como dice Forehan y Gilmar, el clima laboral es “un conjunto de características permanentes que describen una organización la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman”, es decir las dificultades en los procesos de la comunicación organizacional influyen en el clima laboral el cual se ve reflejado en los comportamientos de las personas y estos a su vez pueden ser positivos o negativos.

Grafico 13 Comparativo entre **A** y **B** en relación al clima laboral

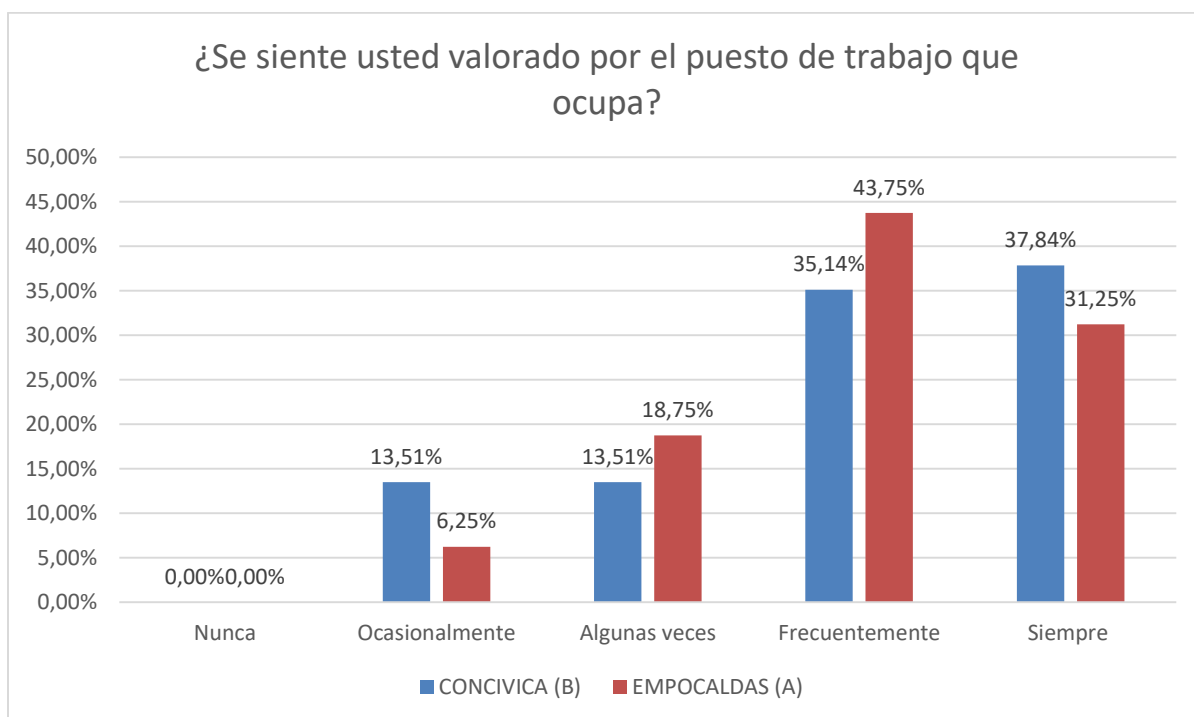


De acuerdo al grafico se puede observar que para la empresa **B**, el personal en su mayoría se siente integrado a la empresa, aunque un 17% se ubica entre nunca y algunas veces, siendo importante resaltar que aunque el personal considera que hay buenas condiciones laborales y se sienten integrados a la empresa hay un pequeño % que no lo percibe así, y a pesar de estos ítems positivos el de estrés es alto, lo cual indica que los problemas de inadecuada comunicación influyen sobre las percepciones y dinámicas del individuo aunque no se relacionen directamente con las directrices organizacionales.

Respecto a la empresa **A**, se puede observar casi el 80% del personal encuestado considera que siempre y frecuentemente son integrado a la empresa lo cual se relaciona con la moderada comunicación organizacional, donde la comunicación ascendente obtuvo un resultado alto, teniendo coherencia con la percepción del personal en relaciona a la estructura de la empresa, a pesar de verse afectados otros ítems que se relacionan más con la convivencia e interacción entre pares.

En general este ítem nos representa la satisfacción de las personas con la empresa, lo cual se relaciona con la motivación que les genera las condiciones laborales, aunque esto es bueno se considera que todos deberían tener un nivel de satisfacción alto, lo cual no se evidencia así, teniendo un pequeño grupo poblacional con insatisfacción en relación a si se siente integrado en la empresa, lo cual puede estar relacionado con los deficientes procesos de comunicación organizacional en la empresa **B**.

Grafico 14 Comparativo entre **A** y **B** en relación al clima laboral



Tanto para la empresa **A** y **B**, las respuestas se concentraron entre ocasionalmente y siempre, teniendo para **B**, una concentración de casi el 60% de los encuestados entre ocasionalmente y frecuentemente, lo cual se puede considerar se relaciona directamente con la inadecuada comunicación descendente, puesto que al no haber interacciones adecuadas entre los compañeros de trabajo, se puede tener una percepción de sub-valoración en relación al puesto de trabajo.

Para la empresa **A**, su mayor porcentaje está entre frecuentemente y siempre con casi un 70%, la cual obtuvo un resultado alto para la comunicación ascendente y medio para descendente; concluyendo que a mejor comunicación ascendente y descendente mejor percepción de valoración por el puesto de trabajo que se ocupa.

Es decir, el personal no solo necesita estar motivado y satisfecho sino que requiere del reconocimiento, el cual debe ser validado en todos los niveles jerárquicos; esto nos permite evidenciar que la falta de comunicación adecuada en todos los niveles de la organización influye sobre las percepciones del clima laboral.

9. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación para la fundación CONCIVICA, la cual obtuvo según la escala de valoración para la comunicación organizacional, una inadecuada comunicación a nivel ascendente, descendente y horizontal, estos se relacionan directamente con valores como la confianza, honestidad, cuidado mutuo, solidaridad y responsabilidad, donde los colaboradores no sienten la suficiente confianza para tratar temas personales, por tanto se generan barreras entre los compañeros, lo cual impide una adecuada comunicación que permite compartir experiencias y conocimientos que favorezcan el desarrollo no solo individual sino institucional, puesto que al no haber adecuados canales de comunicación en todos los niveles, se genera distorsión de la información lo cual afecta al individuo y por ende a la institución.

De acuerdo a los resultados generales se pudo observar que las variables más afectadas fueron las relacionadas con la comunicación horizontal y descendente, en relación al clima laboral aunque se obtuvo en algunas preguntas puntuaciones buenas, se considera que en

general hay una regular percepción del clima laboral, siendo importante para la fundación CONCIVICA, buscar estrategias que le permita mejorar estos procesos entre sus colaboradores, puesto que aunque se considere que se pueden comunicar entre los mandos medios y la alta dirección, no es suficiente para obtener los resultados esperados por la partes, además que en la jerarquía no todos consideran lograr sus objetivos de forma adecuada, afectando la motivación, el compromiso, la lealtad y solidaridad entre los grupos de trabajo. Siendo muy importante fortalecer las relaciones entre el personal y mejorar los canales de comunicación de tipo descendente y horizontal, pues aunque se tenga claridad de la estrategia y la meta, los que transforman y facilitan la consecución de esta, no se sienten participantes activos y comprometidos, como se pudo observar en la percepción del clima laboral, el personal tiene dificultades considerables en las relaciones entre compañeros ya sea de su mismo nivel o inferiores, lo cual afecta su estado de ánimo, viéndose influenciado por el medio externo o por lo contrario influyendo este sobre él, generando un ambiente laboral poco agradable para el desarrollo del individuo y de la organización.

Con base a lo anterior es importante resaltar que autores como Mayo, Fayol entre otros, manifiestan la importancia del ser humano en la organización, mostrando que la comunicación juega un papel importante en los procesos de la organización, donde esta permite la formación de grupos formales e informales, favoreciendo el desarrollo de habilidades comunicativas, además de facilitar el análisis de la estructura e identificar los estilos de liderazgo, facilitando a las gerencias conocer su gente y sus necesidades, generar confianza y favorecer la participación.

Un débil proceso de comunicación entre la dirección, línea Staff y mandos medios, puede afectar la tarea de cada área y la interdependencia de estos, además del logro de los objetivos institucionales.

En el caso de EMPOCALDAS S.A. E.S.P., la cual es una de las empresas más importantes del Departamento de Caldas, además de ofrecer el servicio de acueducto y alcantarillado a la población, ofrece bienestar y calidad de vida, sin embargo la empresa necesita invertir tiempo y recursos en el mejoramiento de la comunicación interna, ya que del buen manejo administrativo y de los recursos humanos depende el incremento de la productividad. Un buen sistema de comunicación se traduce a su vez en un buen clima laboral y como resultado se obtiene un desempeño satisfactorio de los empleados.

La comunicación al interior de la Empresa de Obras Sanitarias de Caldas EMPOCALDAS S.A. .E.S.P. de acuerdo a los resultados obtenidos, muestra que en los niveles descendentes y horizontales, las personas sienten falta de información que para ellos es importante, por lo cual se necesita de una intervención que permita el envío de información a los diferentes grupos de interés, evitando que existan interrupciones en los procesos de comunicación y de esta manera evitar inconvenientes.

El clima laboral al interior de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. según los resultados obtenidos es bueno, Pese a que existen grandes diferencias intergeneracionales, los colaboradores cuentan con grandes líderes, que apoyan la gestión del conocimiento ;sin embargo la falta de buena comunicación entre personas que desempeñan cargos similares y el estrés generado por el trabajo siguen siendo factores que impiden que el clima laboral sea completamente propicio para que las personas puedan desarrollar todo su potencial dentro de la empresa.

Por tanto se puede concluir que la comunicación organización influye sobre el clima laboral, puesto que, tanto para la empresa A como B, aunque sus resultados fueron distintos se puede describir la relación con el clima laboral, evidenciando proporcionalidad entre las dificultades comunicativas y la percepción del clima laboral o clima organizacional y como dicen algunos autores esto a su vez afecta el buen desempeño o productividad de los individuos dentro de las organizaciones.

“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales” (Ritter, 2008, p.8)

Una buena gestión de la comunicación organizacional interna, se reflejara en el clima laboral, puesto que al favorecer la comunicación asertiva entre compañeros, generar confianza transparencia, claridad en los mandos y toma de decisiones con mensajes claros y definidos, pueden facilitar mejores relaciones contribuyendo positivamente a tener una mejor convivencia y percepción del clima laboral.

Desarrollo objetivos específicos

- *Caracterizar la comunicación de las empresas de EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y de la Fundación CONCIVICA.*

De acuerdo al Test escogido para la investigación la empresa EMPOCALDAS presenta una comunicación Ascendente adecuada, una comunicación organizacional promedio en la descendente y en la horizontal presenta inadecuada comunicación organizacional.

En el caso de la fundación CONCIVICA, esta presenta para la comunicación ascendente, descendente y horizontal una inadecuada comunicación organizacional.

De acuerdo al objeto de la investigación, la comunicación juega un rol importante dentro de las organizaciones, es la que facilita los proceso de intercambio tanto de conocimiento como de experiencias en las organizaciones, facilita la conformación de grupos, contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de las organización, finalmente la comunicación en todos sus niveles es fundamental para el desarrollo individual e institucional, pues es el medio que nos permite compartir objetivos comunes, generar compromisos e identidad organizacional .

- *Reconocer aspectos del clima laboral de las empresas EMPOCALDAS S.A. E.S.P. y de la Fundación CONCIVICA.*

De acuerdo a las preguntas realizadas en relación al clima laboral, se puede determinar que la empresa EMPOCALDAS, tiene en general una buena percepción del clima laboral, con algunos ítems importantes de trabajar en las percepciones individuales, las cuales se relacionan con lo “emocional”.

En el caso de la fundación CONCIVICA, está en general presenta una regular percepción del clima laboral, aunque tiene puntos muy positivos en algunas preguntas, siempre está presente un pequeño grupo que considera no hay un buen clima laboral, observándose mayor dificultad en aquellas preguntas relacionadas con motivación, satisfacción y ambiente laboral o clima organizacional, lo cual se relaciona con las percepciones individuales sobre el medio interno de la organización. Donde se puede identificar algunas dificultades relacionadas con la identidad, conflicto e inconsistencia.

Como dice Chivenato (2017) “El clima organizacional constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización” por tanto “el clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes y pueden ser saludable o enfermizo”

- *Determinar la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral.*

De acuerdo a los resultados obtenidos en ambas empresas, consideramos que como en la teoría funcionalista, donde se “afirma que el medio ambiente laboral influye en el comportamiento del trabajador, pero también las diferencias individuales son un factor que intervienen en la adaptación del sujeto al entorno”, se ve afectado el clima laboral según la comunicación organizacional que esta desarrolle en el medio formal e informal de la organización, puesto que aunque las personas llegan a la entidad con sus propias características individuales estas pueden ser fuertemente influenciadas por el clima laboral ya existente, y aunque el individuo tenga solidas convicciones sobre sus relaciones interpersonales, este se demora más tiempo en hacer cambios hacia el medio externo, y por lo contrario el medio externo si puede ejercer mayor presión sobre sus conductas individuales. Es decir según Martin y Colbs (1998) de la escuela estructuralista, humanista, sociopolítica y critica, “afirman que el comportamiento de las personas que laboran en una organización depende del contexto del trabajo, así como del tamaño la centralización o la descentralización de la toma de decisiones, los niveles jerárquicos, la tecnología, la regulación del comportamiento individual” variables que aunque sea independientes dentro de la organización se relacionan, pues la base es la “comunicación” para lograr transmitir la estrategia, establecer el objetivo común y lograr la vinculación y compromiso de las personas en relación a la organización.

- Diseñar una propuesta de mejora en beneficios de ambas empresas, teniendo en cuenta los resultados arrojados por la investigación.

Para las organizaciones los empleados deben ser los que conforman el día a día de la institución, son el motor que la impulsa, por tanto es necesario considerar desarrollar

programas que incentiven la comunicación organizacional interna y externa, mejorar la vinculación que tiene entre la organización y su capital humano.

Propuesta de intervención para la empresa EMPOCALDAS (A).

Partiendo de los resultados obtenidos en los 4 aspectos que se evaluaron durante este estudio, se identificó la necesidad inminente de intervenir los dos ítems que obtuvieron menor puntuación porcentual. La comunicación descendente tuvo una calificación baja con lo que se puede deducir que en general no hay lazos de confianza entre los colaboradores, pudiendo esto influenciar en los objetivos, planes, proyectos y resultados de la institución.

Así mismo, la comunicación horizontal tuvo una puntuación media, si bien no es un caso crítico, pero requiere de una estructuración en la propuesta de intervención con miras a mejorar los aspectos que no fueron bien evaluados, la variable que menor puntuación obtuvo fue ¿cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

Por lo anterior surge la iniciativa de proponer un plan de comunicaciones interno que ayude a fortalecer la comunicación organizacional de EMPOCALDAS S.A. E.S.P., el cual tendrá como objetivo mejorar la transmisión de mensajes entre los colaboradores que se encuentran en los diferentes niveles jerárquicos y también para que los valores de la empresa sean compartidos y arraigados por cada persona, obteniendo como resultado final un gran sentido de pertenencia por el lugar en el cual trabajan.

Con el siguiente plan de intervención, la empresa podrá mejorar el clima laboral, reforzando el sistema de comunicación interno de manera ascendente y descendente.

El plan propuesto, debe cumplirse a través de diferentes actividades que serán aplicadas con todas las personas, independientemente de los niveles que ocupen en la escala jerárquica de la organización.

Objetivo: Estructurar un programa con el cual se pueda informar, sensibilizar y capacitar al personal de EMPOCALDAS S.A. E.S.P., en su sede administrativa de Manizales, sobre todos

los procesos que se llevan en la empresa, mejorando los canales de comunicación y logrando que esta sea más eficiente, eficaz y oportuna; propiciando a su vez un ambiente sano y responsable en el que cada una de las personas pueda sentirse en confianza y con la capacidad de obtener resultados y logros, apoyados en todo el equipo de trabajo de la organización.

Público objetivo: Colaboradores de EMPOCALDAS S.A. E.S.P., en su sede administrativa de Manizales (son cerca de 100 personas).

Programa de Actividades:

Estrategia	Táctica	Recursos	Responsable	Tiempo	Costos
Realizar actividades pedagógicas que contribuyan a mejorar la actitud frente al trabajo en equipo y por ende la comunicación entre los colaboradores de la entidad.	Programa de capacitación para el trabajo con valores, trabajo en equipo y comunicación asertiva.	Recursos Humanos, profesionales capacitados	Jefe de Gestión Humana, posible capacitador: Julio Cesar Zuluaga Camacho experto	<p>Fechas estimadas para tres capacitaciones.</p> <p>Valores: Agosto lunes 27 de 2018.</p> <p>Trabajo en equipo: Septiembre lunes 17 de 2018.</p> <p>Comunicación asertiva: Octubre 29 de 2018.</p>	El capacitador cobra a 100.000 pesos por hora, serían 3 capacitaciones cada una de 8 hora, para un total de \$2.400.000
Dar a conocer los acontecimientos relevantes que suceden en EMPOCALDAS S.A. E.S.P., tanto al público externo como al público interno.	Publicar los acontecimientos importantes de la organización, diariamente en las diferentes pantallas que se encuentran ubicadas en la empresa. Así como también entregar un	Medios audiovisuales, correos electrónicos.	Jefe de prensa de la organización	El programa de divulgación de acontecimientos se debe realizar de forma continua en la empresa, cada semana las pantallas deben ser actualizadas y todos los días se deben enviar correos	Presupuesto aproximado de \$2.000.000 mensuales

	boletín informativo, corto y fácil de leer para los empleados.			al público interno y con el boletín informativo de la entidad	
Re inducción a los empleados para que se conozcan las nuevas actualizaciones que se le han hecho a la visión, la misión y los valores de la entidad.	Diseñar un programa de reinducción en el que los empleados antiguos y nuevos, conozcan todo lo referente a la actividad que realiza Empocaldas, y como se ven reflejados sus valores en cada una de las funciones que desempeñan	Recursos Humanos. Jefe de talento humano estará a cargo de realizar este proceso de reinducción, con la ayuda de herramientas tecnológicas, videos institucionales etc.	Jefe de Gestión Humana de la organización.	El grupo de gestión humana, coordinara con el área pertinente los procesos de re inducción que se deben realizar, las fechas estarán ligadas a la necesidad, una vez cambie la normatividad y/o el tema afecte transversalmente el objetivo de la Entidad.	Presupuesto asignado \$12.000.000, más el costo de los profesionales
Fortalecer desde la comunicación la socialización del direccionamiento estratégico de EMPOCALDAS S.A. E.S.P.	Campañas de divulgación de los lineamientos estratégicos de la empresa, visión, misión, valores. Reuniones frecuentes con los directivos en los cuales se les expongan las necesidades de comunicación y se demuestren los resultados obtenidos con el proceso de intervención, en estas ellos	Recurso humano, Medios audiovisuales e impresos	Jefe de prensa, jefe de área y jefes de departamento. Cooperación de la empresa Intual S.A.S, agencia y asesores de publicidad.	Se realizará una campaña con la colaboración de la empresa Intual, en la cual se divulgarán los lineamientos estratégicos de la empresa. La campaña se realizará en un tiempo estimado de dos meses. Las reuniones entre los directivos de la entidad se realizarán el primer miércoles de cada mes, durante un año.	\$ 2.400.000 por los 2 meses.

	deberán aportar ideas y detectar falencias.				
Producción de medios de comunicación propios de la entidad, que se puedan difundir internamente.	Programa de radio que será grabado con toda la información que sea relevante para el personal de la empresa. Ejemplo: beneficios, logros de la empresa, reconocimiento a algún empleado, etc., Este programa será enviado todos los lunes por medio del correo electrónico de la empresa. Las transmisiones tendrán entrevistas.	Recursos Humanos, Jefe de prensa de EMPOCALD AS. Estudio de Radio. Correo electrónico.	Jefe de prensa de la organización.	La empresa de Obras Sanitarias de Caldas, tiene acceso gratuito al uso del estudio de radio de la gobernación. El programa se realizará todos los viernes.	Compra de grabadora para periodista Sony : \$ 216.000, esta labor la debe cumplir el jefe de prensa de la entidad y los costos estarán incluidos en el salario de la persona. Que son 2.200.000 mensuales
Definir herramientas técnicas y recursos humanos que faciliten la comunicación interna.	Nombrar a una persona por departamento que se reúna con sus compañeros y pueda escuchar todas las quejas e inquietudes, para posteriormente reunirse con los otros voceros, los jefes y el gerente, para	Recursos humanos	Gerencia, Directivos y vocero de cada departamento.	Las personas que fueron seleccionadas por departamento se reunirán con sus compañeros una vez al mes para luego reunirse con el gerente y los demás directivos.	El presupuesto asignado es de \$500.000 mensuales, más el costo de los empleados participantes

	<p>buscar soluciones y tener en cuenta la opinión de todas las personas. También se propone crear espacios de participación directa de los empleados, en los cuales puedan argumentar y recibir retroalimentación</p>				
<p>Generar espacios de integración entre los colaboradores de EMPOCALDAS S.A. E.S.P., independiente de las diferencias generacionales que existan entre ellos.</p>	<p>Además de la reunión de integración que se realiza cada año entre compañeros, se realizará una jornada cultural, durante esta actividad se logrará la integración de todas las personas, independiente de su puesto y de su edad. Se llevarán a cabo actividades lúdicas y deportivas.</p>	<p>Recursos Humanos, recursos económicos.</p>	<p>Jefe de Gestión Humana</p>	<p>Mes de septiembre durante 3 días, viernes, sábado y Domingo. Lugar Villa Beatriz.</p>	<p>Presupuesto asignado \$15.000.000</p>

Propuesta de intervención para la fundación CONCIVICA (B).

A partir de los resultados obtenidos en los 4 aspectos que se evaluaron en esta investigación, se identificó la necesidad sentida que ha tenido la fundación CONCIVICA, para intervenir en todas sus formas la comunicación organizacional interna como primera medida de intervención, posteriormente puede trabajarse en la comunicación externa y ampliar el estudio sobre la percepción del clima laboral o clima organizacional.

Dado que los resultados para la empresa B fueron bajos y regulares en general se hace necesario proponer una intervención no solo desde la comunicación organizacional si no desde el individuo, como favorecer la vinculación, compromiso y desarrollo de sus colaboradores y de la organización.

Por lo anterior surge la necesidad de plantear para la fundación CONCIVICA, un plan de intervención para la comunicación organización interna principalmente, que le permita concertar compromisos institucionales que faciliten el mejoramiento sostenido del nivel de clima laboral, fortalecer el área de gestión humana y los programas de bienestar laboral, institucionalizar la aplicación del plan de sensibilización y enlazar con el principio de la fundación “una organización que humaniza a una Colombia que crece”.

Con este plan de intervención se espera que la fundación CONCIVICA, logre dar a conocer a todos sus colaboradores sus ideales, contribuya a su proceso de desarrollo individual, mejore los canales de comunicación, generando confianza entre los colaboradores y la institución además entre los compañeros, promoviendo el desarrollo individual y colectivo, el compromiso con la institución y un mejor clima laboral.

Objetivo: Constituir un programa por medio del cual la fundación CONCIVICA, logre llegar a todos sus colaboradores, informándolos, sensibilizándolos y capacitándolos, sobre los procesos que lleva la empresa y su interés en favorecer el desarrollo integral individual de cada uno de sus colaboradores, fortaleciendo el concepto de dignidad humana – humanismo, logrando de esta forma no solo tener adecuada comunicación en los diferentes niveles, si no que esta se de en relaciones de confianza, retroalimentación y valoración de cada uno de los participantes, respetando la jerarquía y la participación y poder de decisión., favoreciendo el mejoramiento del clima laboral y potencializando las posibilidades de desarrollo no solo individual si no de la institución.

Público objetivo: Colaboradores de la fundación CONCIVICA en todas sus sedes.

PLAN DE SENSIBILIZACION

LIDERAZGO GENERATIVO- RELACIONES DE CONFIANZA Y PODER DE ACCION

Estrategia	Táctica	Recursos	Responsable	Tiempo	Costos
Generar ambiente de aprendizaje y de confianza a través de una metodología experiencial que integra el cuerpo, el lenguaje y las emociones para contactar con el poder de acción creativo y cooperativo de cada participante y del equipo	Se propone una metodología experiencial que integral el lenguaje, el cuerpo y las emociones para propiciar aprendizajes que posibiliten contactar con el poder de acción creativo y cooperativo de cada uno de los participantes y del equipo en un ambiente de confianza para la creación.	Recursos Humanos, profesionales capacitados, espacio que cumpla con salón y espacio campestre, alimentación	Coordinador de Gestión Humana y la alta gerencia	Para el desarrollo de esta etapa se requiere de 1 día completo y 3 sesiones de 5 horas Fecha: junio 6 todo el día y durante el mes las otras 3 sesiones	Todo incluido tiene un costo aproximado de \$9.000.000 discriminado en los capacitadores, \$4.000.000 en salón, material y alimentación
Reconocer el observado que	Ruta de aprendizaje y	Recursos Humanos,	Coordinador de gestión	Para el desarrollo	Todo incluido

<p>somos a partir de los enemigos del aprendizaje, las disposiciones al movimiento, el mundo relacional, emocional, corporal y del lenguaje, los sueños, deseos y propósitos, para potenciar la confianza y el poder de acción creativo.</p>	<p>acuerdos Reconocimiento de sí y del otro: Enemigos del aprendizaje, disposiciones al movimiento, debilidades y fortalezas para el trabajo en equipo, limitaciones para fortalecer el poder de acción.</p>	<p>profesionales capacitados espacio que cumpla con salón y espacio campestre, alimentación</p>	<p>humana y la alta gerencia</p>	<p>de esta etapa se requiere de 1 día completo y 3 sesiones de 5 horas Fecha: julio 7 todo el día y durante el mes las otras 3 sesiones</p>	<p>tiene un costo aproximado de \$9.000.000 discriminado en los capacitadores, \$4.000.000 en salón, material y alimentación</p>
<p>Desarrollar competencias para ampliar el poder de acción a través de la escucha, los tipos de conversaciones que generan acción, los vínculos y construcción de confianza para la creación, gestión de las dificultades, gestión de la</p>	<p>Reconocimiento comunicativa Reconocimiento confianza vital-confianza que se nutre Aprendizaje de las emociones en la interacción grupal Liderazgo generativo</p>	<p>Recursos Humanos, profesionales capacitados espacio que cumpla con salón y espacio campestre, alimentación</p>	<p>Coordinador de gestión humana y la alta gerencia</p>	<p>Para el desarrollo de esta etapa se requiere de 1 día completo y 3 sesiones de 5 horas Fecha: agosto 4 todo el día y durante el mes las otras 3 sesiones</p>	<p>Todo incluido tiene un costo aproximado de \$9.000.000 discriminado en los capacitadores, \$4.000.000 en salón, material y alimentación</p>

acción y los resultados, gestión de los compromisos.					n
Gestionar los aprendizajes y cambios del equipo en una propuesta para la proyección de prácticas relacionadas con el aprendizaje transformacional.	Articulación de los aprendizajes Fortalecimiento de competencias Generación de compromisos desde el liderazgo generativo Valoración del proceso	Recursos Humanos, profesionales capacitados espacio que cumpla con salón y espacio campestre, alimentación	Coordinador de gestión humana y la alta gerencia	Para el desarrollo de esta etapa se requiere de 3 sesiones de 5 horas, 3 sesiones individuales y 1 de un día para el cierre de los ciclos. Septiembre 8 y las sesiones individuales cada uno al programa durante el mes de septiembre y octubre	Todo incluido tiene un costo aproximado de \$11.000.000 discriminado en los capacitadores, \$4.000.000 en salón, material y alimentación
Desarrollar con el personal	Implementar el seminario de	Recursos Humanos,	Coordinador de gestión	Se desarrollar	Costo global

operativo procesos de formación y capacitación a través de diferentes metodologías que faciliten el aprendizaje.	Humanismo Cívico, el cual permitirá proporcionar al recurso humano habilidades en términos de habilidades y actitudes para el logro de enseñanza - aprendizaje	profesionales capacitados, auditorio, material escrito y audiovisual, refrigerios	humana y la alta gerencia	a durante el año, cada ciclo tendrá una duración de 3 meses 1 día a la semana 4 horas. Total ciclos 3	\$90.000.000 Discriminado en pago del profesional vinculados y costos de alimentación.
Re inducción a los empleados para que se conozcan las nuevas actualizaciones que se le han hecho a la visión, la misión y los valores de la entidad.	Diseñar un programa de reinducción en el que los empleados antiguos y nuevos, conozcan todo lo referente a las diferentes actividades que realiza la fundación CONCIVICA y como se ven reflejados sus valores en cada una de las funciones que desempeñan	Recursos Humanos. Coordinador de gestión humana, área jurídica y de calidad, estarán a cargo de realizar este proceso de reinducción, con la ayuda de herramientas tecnológicas, videos institucional	Coordinador de Gestión Humana de la organización.	Este proceso se desarrolla 1 vez al mes para personal nuevo y el de reinducción 1 vez cada 2 años.	Presupuesto asignado \$12.000.000 más el recurso humano a responsable que tiene un costo aproximado de 7.000.000

		es etc.			
Fortalecer el área de comunicaciones, haciendo de este un eje estratégico para la difusión de información importante fortalecimiento de la imagen corporativa.	<p>Campañas de divulgación de los lineamientos estratégicos de la empresa, visión, misión, valores, política de calidad, objetivos.</p> <p>Reuniones frecuentes con los directivos en los cuales se les expongan las necesidades de comunicación y se demuestren los resultados obtenidos con el proceso de intervención, en estas ellos deberán aportar ideas y detectar falencias.</p>	<p>Recursos Humanos. Coordinador de gestión humana, jefe de comunicaciones y gerentes de áreas, medios audiovisual es , plataformas informáticas redes sociales</p>	<p>Jefe de comunicaciones, gerentes de áreas y directores de proyectos</p>	<p>Este proceso debería quedar permanente sin embargo su inicio tiene una duración de 6 meses inicialmente</p>	<p>Costo de los 6 meses aproximado de \$16.000.000 incluye profesional y medios requeridos.</p>
Producción de medios de comunicación	Fortalecer la emisora de la fundación,	Recursos Humanos, Jefe de	Jefe de comunicaciones	Durante 6 meses hacer	Presupuesto aproximado de

<p>propios de la entidad, que se puedan difundir internamente.</p>	<p>dándola a conocer a todos sus empleados con el fin de aprovechar este espacio para entregar información de la organización y realizar reconocimientos. Ejemplo: beneficios, logros de la empresa, reconocimiento a algún empleado, etc., Este programa será enviado todos los lunes por medio del correo electrónico de la empresa. Las transmisiones tendrán entrevistas.</p>	<p>comunicaciones Estudio de Radio. Correo electrónico.</p>		<p>difusión</p>	<p>\$10.000.000</p>
<p>Definir herramientas técnicas y</p>	<p>Diseñar estrategias que faciliten la</p>	<p>Recursos humanos Coordinado</p>	<p>Alta gerencia, coordinador</p>	<p>Campaña durante 4 meses</p>	<p>Costo aproximado de</p>

<p>recursos humanos que faciliten la comunicación interna.</p>	<p>expresión de todo el personal en los diferentes lugares. Que estos sean canalizados por los directores de proyecto y se realice conclusiones en relación a la información canalizada, dando retroalimentación al personal.</p>	<p>r de gestión humana, directores de proyectos. Papelería o medios magnéticos</p>	<p>de gestión humana y directores de proyectos.</p>		<p>\$4.000.000</p>
<p>Generar espacios de integración entre los colaboradores de la fundación CONCIVICA independiente del proyecto donde se desenvuelva el personal al menos una vez al año.</p>	<p>Realizar actividades unificadas para todo el personal independiente del proyecto en que este, además de fomentar actividades donde todo el personal se pueda integrar</p>	<p>Coordinador de gestión humana, directores de proyecto Presupuesto</p>	<p>Alta gerencia, coordinador de gestión humana.</p>	<p>Festividad al menos 1 vez al año con todo el personal</p>	<p>Presupuesto aproximado de \$40.000 por persona un aproximado de \$16.000.000 millones</p>

Para el desarrollo del plan de intervención se requiere de 1 año aproximadamente, y algunas actividades permanecerán en el tiempo, para este plan se requiere contar con una ejecución presupuestal de \$35.000.000 millones todo incluido.

10. ANEXOS

10.1 CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El Test de Comunicación Organizacional de Portugal (2005) mide la comunicación en sus diferentes niveles:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal

Contiene 15 enunciados, de los cuales los primeros cinco se encargan de evaluar la comunicación ascendente, los siguientes cinco la comunicación descendente y los últimos cinco enunciados miden la comunicación horizontal.

La escala empleada para sus respuestas son tipo Likert:

5 = Siempre

4 = Frecuentemente

3 = Algunas veces

2 = Ocasionalmente

1 = Nunca

El puntaje máximo obtenido en este test será de 75. Los rangos son:

60 a 75 = Alto (Adecuada Comunicación Organizacional)

45 a 59 = Medio (Comunicación organizacional promedio)

01 a 44 = Bajo (Inadecuada Comunicación Organizacional)

Los rangos por áreas son:

20 a 25 = Alto (Adecuado)

15 a 19 = medio

01 a 14 = Bajo (Inadecuado)

10.2 CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Siempre 5

Frecuentemente 4

Algunas veces 3

Ocasionalmente 2

Nunca 1



10.3 ENCUESTA DE VALORACIÓN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

Nombre:
Edad:
Sexo:
Cargo y nombre de la empresa:
Años de antigüedad en la empresa:

En cada una de las preguntas siguientes, rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones.

Pregunta	Escala de importancia				
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	1	2	3	4	5
¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1	2	3	4	5
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	2	3	4	5
¿Se les permite hacer	1	2	3	4	5

retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	1	2	3	4	5
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	2	3	4	5
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	1	2	3	4	5
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	1	2	3	4	5
¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	1	2	3	4	5
¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	1	2	3	4	5
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	1	2	3	4	5
¿En la organización se comparten claramente los valores?	1	2	3	4	5
Las nuevas tecnologías de la comunicación usadas en la organización posibilitan la participación?	1	2	3	4	5
La comunicación interna de la	1	2	3	4	5

empresa funciona de forma adecuada?					
¿El clima laboral de la empresa es apropiado para los empleados?	1	2	3	4	5
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	2	3	4	5
¿Las condiciones laborales son buenas?	1	2	3	4	5
¿El ambiente de trabajo le ocasiona estrés?	1	2	3	4	5
¿Se siente integrado en la empresa?	1	2	3	4	5
¿Se siente usted valorado por el puesto de trabajo que ocupa?	1	2	3	4	5

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achaerandio, L. (2001). Iniciación a la práctica de la investigación. Guatemala: PROFASER.

Ángel, (2014). Beneficios de un buen ambiente laboral en una institución. Recuperado de: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11740/1/Ensayo%20Ambiente%20laboral..pdf>

Arango, Fernando & Pulgarín, Luisa Fernanda (2009). Origen y la evolución de la comunicación organizacional en Antioquia, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas. [Versión Adobe Digital Editions]. Recuperado de: <http://repository.lasallista.edu.co/dspace/bitstream/10567/59/1/65-90.pdf>

Balarezo Toro, B. D., & DT Cerón, J. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa SAN MIGUEL DRIVE*" (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas).

Cantillo Padrón, J.C. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11251/1/8941045.2013.pdf>

Cardona, K.S. (2012). Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf

Chian, M; Martín, M; Núñez, A (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.

Cuadra Peralta, A., & Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2). Pp. 40-56.

Gan, Triginé (2006). Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de santos, España, P.276

Garay (2009). Cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

García Álvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas psychologica*, 5(1). Pp. 163-174.

García, Claudia María (2006). Aproximación al concepto de cultura organizacional. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

González Díaz, D. C., Cano Osorio, P. A., & Jaramillo Henao, Y. A. (2016). La comunicación y su relación con el clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales. SENA Regional Caldas.

Hernández Garzón (2013). Universidad de Manizales “Caracterización del clima laboral y calidad de vida de los trabajadores de la empresa de llantas y rines USA 2” recuperado de:

http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1112/307_Hernandez_Garzon_Nereida_Ethel_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=yç

Jiménez, M (2010). Cultura organizacional, capacidad de ejecución e innovación.

Desarrollo empresarial sostenible, desafío en el siglo XXI. (En línea) disponible en:

<http://mjconsulting.com/documentos/2010/cultura.organizacionalejecucioneinnovacion.pdf>

Keith, D; Newstrom, J (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill, México.

Ongallo, Carlos. (2007). MANUAL DE COMUNICACIÓN Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Editorial Dykinson, Madrid.

Pizzolante, Italo. (2001). El poder de la comunicación estratégica. Editorial AVE, Caracas.

Quiroga, (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento en Pymes metalmecánicas de Cali. Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>

Rivera, A. B., Vera, L. R. R., de Bermúdez, F. R., & de Fernández, T. Á. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 1(2), P. 2.

Rivera y Sánchez (2012). Importancia de la comunicación dentro de la cultura organizacional. Recuperado de:

<http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4632/130806.pdf?sequence=1>

Rodríguez, María Gabriela (2006). Aplicación de los sistemas de información en la evaluación del clima organizacional. Recuperado de:

<http://www.gestiopolis.com/sistemas-informacion-medir-clima-organizacional/>

Rubio, Elena (2008). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral Recuperado de:

<http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Saladrigas Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. Revista Latina de comunicación social, (60). P. 8.

Schnaider, Romina y Zarowsky, Mariano (2004). Comunicación para principiantes. Era Naciente. P. 7.

Schramm, Wilbur. (1972). Selección de textos. P. 64.

Schein, E (1990). Cultura Organizacional. American Psychologist, recuperado de:

<http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-15978-001>

Smircich, L. (1983). “Análisis sobre conceptos de la cultura organizacional”,
Administrativa Science Quaterly.

Vaca, Andrea; Abadía, Heiller. (2017). Auditar la comunicación organizacional, un paso adelante en la evaluación de intangibles. Universidad Católica de Pereira, Universidad La Gran Colombia. Armenia-Pereira.

Vilchez, Sotjany, (2014). Comunicación organizacional y estrés laboral en empresas mixtas del sector petrolero. Recuperado de:

<http://publicaciones.urbe.edu/index.php/forumhumanes/article/viewArticle/3541/4973>

Zapata,A. & Rodríguez, A. (2008). Cultura organizacional. Recuperado de:

<https://es.scribd.com/doc/177661392/ZAPATA-RODRIGUEZ-2008-Libro-Cultura-Organizacional-1-1>