



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN  
GUACARA ESTADO CARABOBO**

**Autores:**

Figueredo, Luis      C.I. 19.608.345

Hernández, Andrea      C.I. 17.614.845

Olaizola, Jackson      C.I.18.533.858

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN  
DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN  
GUACARA ESTADO CARABOBO**

**Autores:**

Figueredo, Luis C.I. 19.608.345

Hernández, Andrea C.I. 17.614.845

Olaizola, Jackson C.I.18.533.858

Trabajo de Grado presentado para optar al Título  
De Licenciado en Relaciones Industriales

Bárbula, Julio 2015



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÁRBULA



### CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Tarsys Vizcarrondo, titular de cedula de identidad N° 7.062.705, por medio del presente dejo constancia de mi aceptación para ser la tutora del trabajo de grado titulado: **“COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO”**. Realizado por los bachilleres Figueredo Luis, Hernández Andrea y Olaizola Jackson, portadores de cedula de identidad N° 19.608.345, N° 17.614.845 y N° 18.533.858.

En Bárbula, 01 de Junio del año 2015.

---

**Prof. Tarsys Vizcarrondo**

**C.I.: 7.062.705**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÀRBULA



Veredicto

Nosotros miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **“COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO”** presentado por: Figueredo, Luis, cédula de identidad 19.608.345, Hernández, Andrea, cédula de identidad 17.614.845 y Olaizola, Jackson cédula de identidad 18.533.858, para optar al Título de: Licenciado en Relaciones Industriales, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

Principalmente a mi madre, Lucinda María Torres, por ser tan paciente, bondadosa y generosa conmigo, a Dios todo poderoso por darme una madre ejemplar, luchadora y siempre constante, por siempre guiarme por el camino del bien sin discriminar o menospreciar, por darme la sabiduría, la inteligencia y la fortaleza necesaria para salir adelante y cada día ser una persona ejemplar, social, por inculcarme buenas costumbres, valores y principios morales en la sociedad, por comprender a las demás personas que rodean mi entorno y permitir ayudarlas si lo es necesario.

A mi hermano Widelman Figueredo y a mi papa Marcelo Figueredo por estar allí siempre

A mi familia que fueron parte motivadora e incentivadora años tras año en mi carrera, a mis tías, tíos, primos, primas y abuelos, en especial a mi tía Ana Figueredo que hubiese querido leer estas grandiosas líneas.

A mi prima hermana Egglis Rosmary Figueredo, quien siempre aprecie mucho y formo parte importante para mi vida.

Me dedico este trabajo a mi, que gracias a Dios y a mi espíritu luchador he logrado alcanzar todas mis metas propuestas.

Figueredo Luis

## **DEDICATORIA**

A Dios que es prioridad en mi vida, es quien me protege y me guía a lo largo del camino de la vida, señor eres digno de seguir, gracias por todas las cosas que me has dado, gracias por enseñarme a ser humilde en la vida y ser agradecida por todo lo que tengo y lo que no tengo también, Gracias.

A mi madre y a mi padre, que gracias a ellos pude llegar hasta la Universidad y gracias a ellos soy una buena persona con valores y principios, gracias por darme la vida y por todo el amor que me han ofrecido siempre.

A mi abuela Ana Hernández, le dedico este trabajo ya que es una de las mejores abuelas que puede existir, siempre te he querido y siempre te querré a pesar de que ya no estés en este mundo.

A mi perro Tomy y a mis tortugas a pesar de que son animales, son mis mejores mascotas y mi compañía.

Especialmente me dedico este trabajo, gracias a mi espíritu luchador he logrado alcanzar todas las metas que me he propuesto, aprendiendo siempre de cada uno de mis errores y mejorar siempre mis virtudes.

Hernández Andrea

## **DEDICATORIA**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi madre Dismelia Hernández por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Olaizola Nelson por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante en todo momento.

A mis hermanos, Olaizola Yurith y Olaizola Adonis, por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis abuelas Hernández Merquiadez y Parra Reina, por quererme y apoyarme siempre, esto también se lo debo a ustedes.

A Eva de Servet por ser como una madre para mí y haber marcado una gran etapa en mi educación y con ello poder lograr alcanzar esta gran meta.

Y a todas aquellas personas que no nombre, pero que saben que los quiero inmensamente; esto es para ustedes.

Olaizola Jackson

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente le agradezco a Dios por darme una madre ejemplar luchadora y siempre constante que ha sido mi compañera a lo largo de esta vida, también le doy las gracias por guiarme por el buen camino, por darme fortaleza y constancia para lograr con éxitos los objetivos que me he propuesto, gracias señor por todo.

A mi madre Lucinda Torres, quien me trajo al mundo y en todo momento me ha guiado a lo largo del camino de mi vida, gracias madre por ser tan especial, bondadosa y generosa, por inculcarme buenas costumbres, valores y principios.

A la Universidad de Carabobo, prestigiosa casa de estudio que me albergó durante el transcurso de mi carrera y a todos los profesores de la escuela de Relaciones Industriales por brindarme ese valioso esfuerzo, conocimiento y profesionalismo en el aula de clases.

A la Prof. Tarsys Vizcarrondo quien es nuestra tutora del trabajo de grado, le doy las gracias por su apoyo incondicional, por su paciencia en la realización de esta investigación.

También agradezco a mis compañeros de trabajo de grado, Jackson Olaizola y Andrea Hernández, por su apoyo, perseverancia, constancia, responsabilidad y el nunca rendirse en los malos momentos.

Les agradezco a todas aquellas personas que no menciono y aún así no dejan de ser importantes. Muchas gracias por su colaboración.

Figueredo Luis



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios y a Jesús Cristo por haberme ayudado en todo momento a lo largo de mi carrera y en mi vida personal, gracias por ser mi guía y mi protector y por guiarme siempre por el buen camino, para así poder seguir alcanzando los sueños que anhelo cumplir aprendiendo cada día un poco más de la vida. Gracias por no abandonarme nunca, estar siempre conmigo cuidándome y protegiéndome. Gracias por asignarme a unos buenos compañeros de tesis y a una excelente tutora. Con Dios todo se puede lograr sin el nada se logra.

A mi mamá, totalmente agradecida por haberme dado la vida, por apoyarme en todo momento, por saber orientarme y estar siempre conmigo, gracias madre eres la mejor mamá del mundo, sin ella no hubiese podido lograr ningunas de mis metas alcanzadas.

A mi papa, que está en el cielo y que siempre me aconsejó para que yo pudiera tener una mejor vida y poder triunfar en ella, gracias padre por la vida que me diste y por ayudarme y aconsejarme siempre.

A nuestra tutora la profesora Tarsys Vizcarrondo, por habernos ayudado, orientado en todo momento desde el inicio de la presente investigación, por tener paciencia y comprensión, muchas gracias por su ayuda sin usted no hubiésemos podido haber culminado el trabajo de grado.

Y a todas aquellas personas que estuvieron allí presente, les doy las gracias por su colaboración. Que Dios los bendiga. Amén.

Hernández Andrea

## **AGRADECIMIENTO**

Primero que nada le doy gracias a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida y carrera universitaria, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis padres Olaizola Nelson y Hernández Dusmelia por ser tan maravillosas personas por su apoyo y esfuerzo, por los valores que me han inculcado, por no dejarme decaer en ninguna circunstancia, por sus consejos y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida académica.

Les agradezco a mis hermanos y a mi sobrina por ser parte importante en mi vida y por todo el cariño y apoyo que me han brindado. A Betzaida Cortez por estar allí y compartir momentos buenos y malos.

A una persona que quiero inmensamente; la maestra Eva de Servet por haberme guiado en mis primeros pasos en la primaria sin su educación, su apoyo, dedicación y esfuerzo no estuviese donde estoy horita, le estaré agradecido toda mi vida.

A mis compañeros de tesis Figueredo Luis y Hernández Andrea por su paciencia y confianza.

Estoy muy agradecido con nuestra tutora, la profesora Tarsys Vizcarrondo por sus conocimientos, orientación y tiempo dedicado a la elaboración de la presente investigación. Muchas gracias.

Y a todas aquellas personas que estuvieron allí presente en este hermoso camino académico apoyándome de todo corazón les doy las gracias.

Olaizola Jackson



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÀRBULA



## COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO

**Autores:** Figueredo, Luis, Hernández, Andrea y Olaizola Jackson

**Tutora:** Tarsys, Vizcarrondo

**Fecha:** Junio de 2015

### *RESUMEN*

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la comunicación como herramienta para la optimización del clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta, con la finalidad de detectar las incidencias en los procesos de comunicación presentes, que afectan el clima dentro de la organización. Consiste en un estudio descriptivo-explicativo, de campo. La población estuvo conformada por 10 trabajadores del departamento de Recursos Humanos y 26 trabajadores de planta. Para la recolección de datos se utilizaron como instrumentos dos cuestionarios bajo la modalidad de la escala de Likert, con puntuación del 5 al 1, uno de 14 ítems dirigido al personal de Recursos Humanos y otro de 15 ítems dirigido al personal de planta. Para la validez del instrumento se utilizó la de contenido a través de juicio de expertos. El cálculo de la confiabilidad se realizó por el método estadístico “Coeficiente Alpha de Cronbach”, que arrojó un nivel de confianza para el cuestionario “A” de 0,8687 y un nivel de confianza para el cuestionario “B” de 0,8176, ambos altamente confiables. Los resultados obtenidos, reflejaron que es necesario reforzar y mejorar la comunicación entre ambos departamentos para que así pueda existir un clima organizacional estable. Se recomienda realizar charlas y talleres a todo el personal sobre el deber ser de la comunicación realizando una retroalimentación, también se recomienda realizar incentivos que aumenten la autoestima de los trabajadores con la finalidad de que se sientan parte de la organización.

**Palabras clave:** Clima organizacional, comunicación y motivación.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES  
ESCUELA DE RELACIONES INDUSTRIALES  
CAMPUS BÀRBULA



## COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA OPTIMIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA UBICADA EN GUACARA ESTADO CARABOBO

**Autores:** Figueredo, Luis, Hernández, Andrea y Olaizola Jackson

**Tutora:** Tarsys, Vizcarrondo

**Fecha:** Junio de 2011

### *ABSTRAC*

This research had as main objective to analyze communication as a tool for optimizing the organizational climate between the HR department and plant personnel, in order to detect incidents in the present communication processes that affect the climate inside the organization. It is a-explanatory descriptive field study. The population consisted of 10 workers of the Department of Human Resources and 26 plant workers. For data collection instruments used were two questionnaire in the form of a Likert scale, with a score of 5 to 1, one of 14 items for staff of Human Resources and other 15 items addressed to plant personnel. The content used by expert judgment for the validity of the instrument. The reliability calculation was performed by the statistical method "Cronbach Alpha Coefficient" which showed a level of confidence to the questionnaire "A" of 0.8687 and a level of confidence to the questionnaire "B" of 0.8176, both highly reliable. The results reflect the need to strengthen and improve communication between the department so that there can be a stable organizational climate. Is recommended lectures and workshops to all staff on duty be performing a feedback communication, it is also recommended that incentives to increase the self-esteem of the workers in order that part of the organization feel.

**Keywords:** Organizational climate, communication and motivation.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	viii
Resumen.....	xi
Índice de Gráficos.....	xv
Introducción.....	19

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

Planteamiento del problema.....	21
Objetivos.....	26
Justificación.....	26

### **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIA**

Antecedentes.....	30
Referente teórico.....	40
Teoría de las Relaciones Humanas.....	40
Bases Teóricas.....	44
Comunicación.....	44
Tipos de comunicación.....	47
Barreras de la comunicación.....	48
Importancia de la comunicación.....	50
Comunicación y relación del trabajo.....	51
Clima organizacional.....	53
Dimensiones del clima organizacional.....	56
Tipos del clima organizacional.....	57

Factores del clima organizacional.....	59
Motivación.....	62
Característica de la motivación.....	63
Definición de términos básicos.....	64

**CAPÍTULO III  
MARCO METODOLÓGICO**

Naturaleza de la Investigación.....	67
Técnica e Instrumento de recolección de datos.....	68
Población.....	68
Estrategia Metodológica.....	69
Validez del instrumento.....	69
Confiabilidad.....	70

**CAPÍTULO IV  
ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....72**

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>102</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>104</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>111</b>
Anexo A: Cuadro Técnico Metodológico.....	111
Anexo B: Instrumento de recolección de datos.....	115
Anexo C: Tabulación de resultados.....	121
Anexo D: Constancia d validación del instrumento.....	132
Anexo E: Confiabilidad del instrumento.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### GRÁFICOS CUESTIONARIO “A”

	<b>Pág.</b>
1. Considera que la comunicación interna permite hacer llegar la información de manera clara y precisa en la empresa .....	72
2. Considera que la comunicación que se da entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es efectiva.....	74
3. Existe empatía comunicacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.....	75
4. Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros.....	76
5. Considera que la comunicación entre los trabajadores de la organización y el departamento de Recursos Humanos es efectiva.....	77
6. Se favorecen las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.....	78
7. Considera usted que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.....	79

8. Considera que la relación de trabajo existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es buena.....	80
9. La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.....	81
10. El departamento de Recursos Humanos propicia la comunicación entre los trabajadores de la empresa.....	82
11. Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.....	83
12. Desde su punto de vista los trabajadores se sienten conformes con las respuestas emitidas por parte del departamento de Recursos Humanos en cuanto a las solicitudes realizadas.....	84
13. Considera que el nivel de comunicación existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos es bueno.....	85
14. Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.....	86



## **GRÁFICOS CUESTIONARIO “B”**

1. Considera que la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de planta es efectiva.....	87
2. Existe empatía comunicacional entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de planta.....	88
3. Considera que el nivel de comunicación existente entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta es bueno.....	89
4. Cree que la comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.....	90
5. Considera que tiene un supervisor o jefe con el cual se pueda establecer una buena comunicación.....	91
6. En cuanto a los beneficios salariales que le ofrece la empresa usted esta.....	92
7. Las condiciones y el área de su trabajo son seguras.....	93
8. Tiene usted sentido de pertenencia hacia la empresa.....	94
9. Considera que la comunicación existente contribuye en la recreación de los trabajadores de la empresa.....	95

10. Considera que su supervisor le hace sentir suficiente confianza y libertad para discutir situaciones relacionadas con su trabajo.....	96
11. Diría que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta.....	97
12. Considera que las reuniones y los medios de comunicación internos hacen que el clima organizacional sea agradable.....	98
13. Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.....	99
14. Considera que el trabajo que realiza en la empresa es satisfactorio.....	100
15. Desde su punto de vista, ¿El departamento de Recursos Humanos responde efectivamente a las solicitudes realizadas por los trabajadores?.....	101

## INTRODUCCION

Actualmente los escenarios económicos se caracterizan por sus constantes cambios y competitividad, por tal motivo las organizaciones deben estar atentas con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional en la empresa para sobrevivir y seguir en curso, la forma de ser más competitivos en esta realidad es a través del capital humano, por esta razón se analizó el rol que cumple la comunicación como herramienta para optimizar el clima organizacional dentro de la empresa ya que es un factor importante para que la misma pueda cumplir sus objetivos y estrategias.

Actualmente existen altos niveles de competitividad que se presentan entre las organizaciones para mantenerse dentro del mercado, obligando a las empresas a tener un personal altamente capacitado que demuestre eficiencia en el desempeño de sus funciones, por lo tanto la comunicación y el clima organizacional son factores importantes para las organizaciones, ya que a través de estos elementos las organizaciones se pueden mantener estables y con un nivel de productividad efectivo.

En virtud de lo señalado, se considera que para lograr una comunicación efectiva y que haya un alto nivel de clima organizacional es imprescindible el establecimiento de unas excelentes relaciones humanas, pues ello permite la interacción e integración de los participantes de la organización, aumentando los grados de pertinencia a la misma.

La presente investigación tiene como propósito analizar la comunicación como herramienta para optimizar el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta de una empresa ubicada en Guácaro Estado Carabobo. De allí se destaca la importancia del clima organizacional en cualquiera de

sus dimensiones, elementos, al igual que la comunicación; puesto que representan aspectos claves en el desarrollo de las labores armónicas y un desempeño eficiente de los trabajadores.

Tomando en cuenta los aspectos antes mencionados la estructura de esta investigación fue la siguiente:

Capítulo I, El Problema, en él se abordó la problemática mediante un planteamiento del problema, seguidamente se planteo los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, luego se procedió a la elaboración de la justificación de la investigación señalando ¿para qué? y ¿Por qué? es importante la investigación.

Capítulo II, Marco Teórico, en este capítulo se encuentran los antecedentes, el referente teórico, las bases teóricas de la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico, en este capítulo, se especifico el diseño y tipo de investigación, las técnicas de recolección de datos utilizadas, la población y la estrategia metodológica aplicada en la investigación. También se presento la validez y la confiabilidad de la misma.

Capítulo IV: en este capítulo se desarrollo el análisis e interpretación de los resultados.

Finalmente se procedió a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

Las organizaciones a nivel mundial han venido atravesando una serie de cambios significativos que afectan su estructura, procesos, metas y objetivos al igual que inciden en las personas sus actitudes, comportamientos y desempeño en el trabajo. Este proceso constituye parte fundamental del esquema de la globalización, el cual abarca la amplia diversidad de empresas tanto públicas como privadas.

En los últimos años, en las organizaciones existe un interés insistente por prestar atención al factor humano, se ha adquirido conciencia de que, además de remuneración al trabajador, es necesario atender las necesidades de participación en relación a la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización del personal.

Es así que, actualmente las organizaciones le han dado mucha importancia a las relaciones que pueden establecer con sus trabajadores, pues el bienestar que se obtiene con esta iniciativa representa exitosamente la interacción de la misma, influyendo considerablemente en el proceso productivo de la organización.

Es importante resaltar que los escenarios económicos mundiales que se desarrollan, se caracterizan por sus constantes cambios, por su dinamismo, competitividad y en donde las organizaciones desempeñan un rol significativo, que demanda a la gerencia estar atenta con respecto a cómo debe darse el comportamiento organizacional en la empresa para sobrevivir y seguir en curso.

La forma de ser más competitivos en esta realidad es a través del capital humano, es por eso indispensable que las organizaciones evalúen constantemente su clima organizacional para lograr que los trabajadores se sientan identificados y motivados en su lugar de trabajo y de esta manera puedan lograr una alta productividad y satisfacción personal.

En tal sentido según Chiavenato (2005:119) define el clima organizacional como: “el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los trabajadores, indicando las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. Es decir que el clima organizacional es el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, conformado por los trabajadores y directivos de la organización, constituyendo esto el recurso máspreciado e indispensable para el logro del éxito empresarial.

Dentro de este clima organizacional, los elementos que lo conforman son: el individuo, los grupos, la estructura, políticas del personal, el liderazgo, los procesos de trabajo, los factores físicos, los factores externos y las características que influyen en la motivación de las personas que forman parte de la organización las cuales suelen ser: la responsabilidad, la recompensa, el desafío, relaciones, cooperación, conflictos, comunicación e identidad.

Todos estos elementos son importantes para la organización siendo la comunicación interna la que contribuye enormemente en su mejora, esto es debido a que no es posible tener una buena relación sin un buen dialogo, tampoco es posible tener un buen clima organizacional sin una buena gestión de la comunicación interna, por lo cual la misma existirá igual, se gestione o no se gestione. Si esta no se

gestiona, aparecerá en forma de rumores negativos, conversaciones destructivas y muchos emergentes que impactarán directamente sobre el clima organizacional.

Es notable que los cambios y las innovaciones son percibidas de un modo particular por las personas de la organización, de manera que un buen clima o un mal clima organizacional tendrá consecuencias para la empresa, tanto a nivel positivo como negativo, sin embargo, estas dependen en buena medida de las actividades, interrelaciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga en la organización, de ahí que el clima en una organización se va formando por factores de liderazgo. De esta manera se puede decir que el clima organizacional es un fenómeno que tiene consecuencias sobre la productividad de la empresa.

Bajo este orden de ideas y según Eltinger (2004:176) Expresa que “la comunicación organizacional viene a ser el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio laboral”, en tal sentido es un elemento fundamental que influye en el entorno competitivo de las organizaciones y por tanto en el clima organizacional, al existir una comunicación sana, clara y eficiente se evitarán distorsiones permitiendo generar motivación, liderazgo y satisfacción laboral en los recursos humanos.

Todo esto se lleva a cabo gracias a que la comunicación es una función estratégica que apoya de manera directa al desarrollo del proyecto empresarial, por lo tanto se convierte en un elemento fundamental para alcanzar el éxito organizacional, el cual incide de manera directa en el rendimiento de los empleados, logrando la proyección de la imagen de la empresa en el público externo.

De esta forma se puede decir que la comunicación es la principal herramienta que permite a las personas de la organización desarrollar métodos y estrategias que

garanticen un clima organizacional estable, así mismo la creación del proceso comunicacional es el factor clave para el entendimiento y comprensión de los individuos que laboran en las organizaciones, ya que por medio de la misma, se transmiten conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes e ideas, este proceso es complementado cuando se recibe repuestas a los estímulos emitidos, dando como resultado un buen entendimiento entre un grupo de personas.

Por tal motivo, el clima organizacional es la base fundamental para garantizar buenas relaciones laborales, mejorar la productividad en la empresa y esto se logra a través de una buena comunicación, ya que la misma es fundamental para establecer nexos entre los trabajadores y el personal directivo de la organización con la finalidad de conformar así un mejor ambiente de trabajo.

Es así como, la presente investigación centro su interés en la comunicación como herramienta para la optimización del clima organizacional de una empresa ubicada en Guáacara Estado Carabobo.

Tomando como referencia el planteamiento anterior, se dirigió el presente estudio de la comunicación para la optimización del clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta a una empresa ubicada en Guáacara Estado Carabobo, dicha empresa es manufacturera, fundada en el año 1953, anteriormente era una empresa privada y desde el año 2010 paso a ser una empresa socialista del estado Venezolano. La empresa se dedica a la elaboración y producción de envases plasticubiertos, en la misma se evidenció que existe deficiencia en la transferencia de comunicación entre ambos departamentos, específicamente en la asamblea de los trabajadores que se realiza en la entidad entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos, cabe destacar que debido a que es una empresa socialista, en la asamblea de los trabajadores es en donde se toman las



decisiones de la productividad, las metas del mes, ubicación de desperdicios, los beneficios de los trabajadores, los incrementos salariales, tabuladores salariales, y cualquier decisión que esté relacionada con la empresa. Por tales motivos, la comunicación es fundamental para el buen funcionamiento y desempeño de la organización ya que a través de la misma se toman decisiones importantes sobre la productividad de la empresa.

En consecuencia si no existe una buena transferencia de comunicación entre ambos, se afectaría de manera directa la productividad de la empresa, los beneficios de los trabajadores, el ambiente laboral y la toma de decisiones necesarias para el desarrollo de la organización.

Por los argumentos antes planteados, surgen las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los procesos de comunicación que existen actualmente entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de Planta?

¿Qué característica presenta el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el Personal de Planta?

¿Determinar la importancia que tiene la comunicación para la motivación en el desempeño de los trabajadores?

Para dar respuesta a estas preguntas, se planteó realizar un análisis de la comunicación como herramienta para optimizar el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta de una empresa ubicada en Guácaro Estado Carabobo.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la comunicación como herramienta para la optimización del clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta de una empresa ubicada en Guácaro Estado Carabobo, con la finalidad de detectar las incidencias en los procesos de comunicación presentes, que afectan el clima dentro de la organización.

### **Objetivos Específicos**

Diagnosticar el proceso de la comunicación existente entre el Departamento de Recursos Humanos y el personal de Planta.

Identificar las características presentes en el clima organizacional entre ambos departamentos.

Determinar la importancia que tiene la comunicación para la motivación en el comportamiento de los trabajadores

## **Justificación de la Investigación**

La comunicación es esencial y se considera tan importante para la vida social y para las organizaciones, entendida como un intercambio de información y de transición efectiva de un contenido, ya sea en forma oral o escrita, este intercambio se produce con éxito, solo cuando se da un mutuo entendimiento entre dos o más

miembro de un grupo, es decir, se hace necesario que los directivos de cada departamento tenga muy en cuenta todo lo relacionado al proceso de comunicación, logrando así que el clima organizacional sea efectivo.

Por esta razón, diversas organizaciones poseen sistemas como canales comunicativos eficaces, para transmitir conocimientos, información y valores, desarrollando vías o medios de accesos, que permitan establecer una red de transmisión de información, generando integración en el proceso de la comunicación.

Por tal motivo, el hecho de comunicarse es necesario entre las personas de la organización, la interacción e integración del individuo dentro de los grupos radica en la claridad de la información que se transmite, en este sentido estudiar la comunicación dentro de la organización es de gran importancia, ya que de acuerdo al flujo de la información que se emite, se tomaran decisiones favorables o no dentro de la gestión de la organización.

Haciendo énfasis de la comunicación, garantiza el mejoramiento continuo de las relaciones de trabajo dentro de la organización, para así evitar conflictos que afecten la productividad y los objetivos organizacionales.

Existen temas que enfocan la comunicación directamente y se relacionan, como lo es el clima organizacional, es un tema de gran importancia hoy en día y para casi todas las organizaciones, ya que las empresas buscan un mejoramiento continuo del ambiente en su organización, con la finalidad de alcanzar un aumento de productividad sin perder de vista el recurso humano, para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Si una

organización no cuenta con clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan.

Socialmente esta investigación pretende colaborar con el acercamiento entre departamento de recursos humanos y el personal de planta, en base a una comunicación eficaz, desarrollando circuitos positivos y eliminando las barreras o bloqueos que interfieren en este proceso, logrando así un crecimiento profesional, humano, organizacional, que se traduce en individuos, poco conflictivos dentro de la sociedad a la que pertenece.

De allí que el personal de recursos humanos y el personal de planta debe establecer normas dentro de la organización que les permita utilizar un método de comunicación que debe ser entendidos por todos y además crear canales por donde fluya la información de manera que pueda ser tramitada sin perturbación y sin distorsión.

Por lo antes mencionado es necesario que las organizaciones tengan un buen liderazgo, supervisión, promociones, remuneraciones sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, con el fin de mantener un buen clima organizacional.

Es por ello que esta investigación pretendió analizar el proceso de comunicación existente entre departamento de Recursos Humanos y el personal de planta y su relación con el clima organizacional con la finalidad de detectar las incidencias en los procesos de comunicación presentes, que afectan el clima dentro de la organización, esperando así que la presente investigación sea un aporte para el personal de recursos humanos y les sirva como base, mejorando los procesos comunicacionales y así la misma sea eficaz, productiva y factible.

Este estudio se justifica bajo los criterios teóricos, prácticos y metodológicos, en razón de la importancia que tiene la comunicación para los recursos humanos dentro de la organización.

Metodológicamente, esta investigación puede servir de base a futuros investigadores que deseen realizar trabajos que estén relacionados con el área, proporcionando a los estudiantes y futuros profesionales del área de Relaciones Industriales o carreras a fin, una herramienta que les permita guiar sus conocimientos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

La principal importancia que tiene el marco teórico es desarrollar las teorías que va a fundamentar la presente investigación con base al planteamiento del problema que se ha realizado, esto consiste en buscar las fuentes documentales que permitan detectar, extraer y recopilar la información de interés para construir el marco teórico pertinente al problema de investigación planteado.

#### **Antecedentes de la Investigación**

Los Antecedentes de la Investigación se refieren a los estudios previos y tesis de grado relacionadas con el problema planteado, son investigaciones realizadas anteriormente y las mismas guardan relación con el problema en estudio, estos constituyen un elemento teórico permitiendo precisar y delimitar el objeto de estudio. A continuación se presentan las diversas investigaciones consultadas y desarrolladas que están relacionadas con la presente investigación.

Febres, Oscar (2013). Desarrollo un trabajo de investigación titulado “El clima organizacional en el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), división de fiscalización región Guayana”. Trabajo de grado presentado en la Universidad Experimental de Guayana, para optar por el Título de Licenciado en Administración de Empresas. Esta investigación tuvo como objetivo diagnosticar el clima organizacional en el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), división de fiscalización región Guayana, con el fin de evaluar el clima organizacional y la comunicación entre trabajadores y personal directivo en dicha institución.

Fue una investigación basada en una metodología de tipo descriptivo, campo y factible fundamentada en una revisión bibliográfica de los aspectos relacionados con el clima organizacional y los factores que inciden sobre él. La población estuvo conformada por 43 personas que laboran en dicha institución (SENIAT), división de fiscalización región Guayana.

Para la recolección de datos el 29 de enero del 2013 se utilizó un cuestionario basado en la escala de Lickert con 43 reactivos con fecha de aplicación el 19 de febrero del 2013, haciendo referencia a las dimensiones: Motivación, participación, liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales entre otros, los cuales son considerados factores de gran redundancia para diagnosticar el clima organizacional.

De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce algún tipo de presión para que se realice el trabajo, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todos estos datos y observaciones permitieron elaborar estrategias y recomendaciones para mejorar el clima organizacional y la comunicación en la institución.

Esta investigación ha sido de gran apoyo al presente estudio por cuanto permite evaluar el clima organizacional, la evidencia de fallas en el flujo de la comunicación entre trabajadores de la institución y directivos, las condiciones y el ambiente laboral a los cuales los trabajadores deben someterse para realizar las actividades diarias de la organización, el no reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores, son algunos de los factores que han permitido sustentar dicha investigación.

Posteriormente se plantea crear estrategias que permitan reorganizar los procesos de comunicación en la institución a fin de mejorar el clima organizacional, y disminuir las barreras de comunicación existente.

Ortega, Dorlan. (2012). Desarrollo un trabajo de investigación titulado “La comunicación como proceso gerencial y su influencia en el clima organizacional de la Unidad Educativa YMCA Don Teodoro Gubaira, Ubicado en la Ciudad de Valencia”. Trabajo de grado para optar al Título de Magister en Gerencia Avanzada, presentado ante la dirección de estudios de postgrado de la Universidad de Carabobo. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la influencia que tiene la comunicación como proceso gerencial en el clima organizacional de la unidad educativa “Don Teodoro Gubaira,” con el fin de verificar los medios de comunicación que se aplican en dicha institución del municipio Valencia.

Fue una investigación de tipo descriptivo con diseño de campo. La población estuvo conformada por toda la comunidad de docentes que integran la unidad educativa siendo un total de 110 docentes entre directivos y profesores, en donde la muestra a trabajar correspondió a 52 sujetos de forma intencional, distribuidos de la siguiente forma: 11 directivo y 41 docentes.

Los datos se recolectaron a través de la observación directa y el cuestionario tipo Lickert con alternativas de respuestas siempre, casi siempre, alguna vez y nunca, estando constituido por 21 ítems. La validez aplicada al mismo fue de juicio de expertos, dando una confiabilidad de 0,95 (confiabilidad muy alta) según el análisis del alfa de Cronbach. Los datos se analizaron a través de tablas y gráficos.

Los resultados obtenidos demostraron que en la institución hay fallas en el proceso comunicacional alterando el clima organizacional que presenta la misma, debido al conjunto de barreras comunicativas que se evidenciaron en la investigación.



También se evidenció que existen ciertos aspectos que hay que reformular en la organización para establecer un proceso comunicativo más efectivo y eficaz, ya que los resultados muestran que los métodos actuales que aplica la institución no siempre hacen que la información llegue tal cual como fue suministrada por los diferentes miembros de la organización, generando un sin fin de interpretaciones e incertidumbre en los diferentes docentes que la integran, lo que conlleva a una cierta desinformación dentro de la misma.

Por lo anteriormente expuesto, se plantea que el director debe aplicar diferentes técnicas y medios que permitan reorganizar el proceso comunicativo en la institución, de manera de evitar las barreras al momento de transmitir la información.

De la misma manera debe fortalecer los medios de comunicación que se aplican, donde prevalezca la claridad y fluidez por parte del director al personal docente de la institución, de manera que cada uno conozca sus responsabilidades y atribuciones y así puedan hacer las sugerencias respectivas ante los problemas de la institución y establecer estímulos que estén acorde al desempeño de los docentes, de manera que contribuya a lograr la motivación de los mismos y así lograr un alto nivel de actuación de los trabajadores.

En esta investigación se evidencia que cuando existen fallas en el proceso comunicacional se altera el clima organizacional y para resolver dicha situación se deben aplicar diferentes técnicas que permitan reorganizar el proceso comunicacional.

La vinculación de esta investigación a la actual, radica en el hecho de que los directivos deben de tener un sistema de comunicación efectivo para mantener un

clima organizacional armonioso, además de establecer el medio que deben de seguir los directivos para evitar la desinformación del personal.

Por tal motivo la investigación antes señalada permite estudiar los diferentes aspectos que mejoran el clima organizacional de una institución educativa, a fin de mantener al personal motivado y así trabajar en equipo eficazmente.

Camacho, Ana. (2010). Desarrollo un trabajo de investigación titulado “Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa DINISSAN Santa Marta”. Trabajo de grado para optar al Título de Comunicación Social, presentado en la Universidad Sergio Arboleda Santa Marta. Estado Soberano de Magdalena Colombia. El objetivo de la investigación fue elaborar un plan de comunicación interna enfocado a mejorar los niveles de motivación de los empleados de DINISSAN Santa Marta. Para ello se realizo un estudio de tipo documental y de campo. El tipo de diseño fue no experimental utilizando como técnica de recolección de datos la encuesta y la observación directa.

Los resultados conseguidos a través del proceso de investigación, demuestran la capacidad de intervención que tiene el proceso de comunicación interna en los comportamientos y actitudes de una organización, así mismo en el cumplimiento de metas, logro de objetivos y mejora en la productividad.

Una adecuada gestión de la comunicación con estrategias enfocadas en el rediseño y mejoramiento continuo de canales, mensajes y contenidos, incidirá en los niveles de motivación de los empleados, si se tiene en cuenta el flujo de la información en todos los sentidos, otorgando participación e integración en los trabajadores que a través de las reuniones y zonas de contacto podrán comunicarse, manifestando y a la vez satisfaciendo sus pasiones y necesidades.

La investigación reveló que a pesar de la cercanía que existe en las empresas pequeñas, se pueden presentar distanciamientos entre la gerencia y los demás niveles jerárquicos de la organización, ocasionados por la falta de espacios donde la comunicación directa y retroalimentada permitan construir una visión compartida y participativa de los asuntos y temas importantes al interior de la organización.

El aporte que hace este estudio a la presente investigación es que a través del mismo se evidenció que la buena comunicación y las buenas relaciones entre el equipo de trabajo no sólo dependen de la estructura y del buen uso de los elementos de comunicación sino además de la motivación que desde los altos cargos se den en el mismo sentido.

Flores, Denis (2010). En su trabajo titulado “Clima organizacional de una Institución adscrita a una Alcaldía del estado Carabobo”. Trabajo de grado presentado en la ilustre Universidad de Carabobo para optar al Título de Licenciado en Relaciones Industriales. Esta investigación tuvo como objetivo principal analizar el clima organizacional de una Institución adscrita a una Alcaldía del estado Carabobo, a través del estudio de una serie de dimensiones para la proposición de un conjunto de recomendaciones en función de los resultados obtenidos del clima presente en dicha institución.

Se realizó una investigación de carácter descriptivo. La población estuvo representada por 52 trabajadores, por ser una población pequeña y manejable por los investigadores no se necesitó ninguna técnica de muestreo.

Como estrategia metodológica, se aplicó un cuadro técnico, así como un cuestionario a los trabajadores que conforman la institución, el cual consto de 60 afirmaciones, todas con 5 alternativas de respuesta, relacionadas con los indicadores y en escala de Lickert. La validez aplicada al mismo fue a juicio de 3 expertos

quienes determinaron la confiabilidad del instrumento a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach obteniéndose un 0,81 (alta confiabilidad) según el análisis. Finalmente se hicieron comparaciones y análisis de los resultados obtenidos determinando las debilidades y fortalezas encontradas, llegando a la conclusión de que el clima organizacional va a depender de las condiciones que presente la organización a sus trabajadores y en grado en que estos se sientan conforme o no con tales condiciones.

También se pudo apreciar que el clima organizacional no depende solo de la empresa, sino también de los trabajadores que conforman a la organización, utilizando la comunicación como principal canal del flujo de la información permitiendo una mejor visión y relación entre los trabajadores y directivos.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se propone que en dicha institución se evalúen los canales de comunicación a fin de garantizar un clima organizacional estable favoreciendo las relaciones y los nexos existentes entre trabajadores, el personal directivo y demás miembros de la organización.

En la presente investigación se evidencia que existe un déficit en el proceso de comunicación, es evidente, por lo tanto no se genera un clima organizacional favorable para dicha institución, es importante aplicar diversas técnicas de comunicación que permitan el libre flujo de información, alcanzado el resultado previsto.

En este sentido la investigación antes expuesta permite estudiar los diferentes ambientes laborales a fin de diagnosticar y mejorar el clima organizacional a través de la comunicación, aportando, qué para que pueda existir y permanecer un clima organizacional estable, deberán permanecer canales de comunicaciones constantes y directas entre los trabajadores y los directivos de la organización.

Seguidamente, Navarro, Sandra. (2010), desarrolló un trabajo de investigación titulado “Análisis de la incidencia de una comunicación efectiva en el clima organizacional dentro del departamento de crédito y cobranza de la empresa distribuidora sillas california, CA. Ubicada en Valencia Estado Carabobo”, trabajo de investigación realizado para optar por el título de Licenciado en Relaciones Industriales, presentado en la Universidad de Carabobo. Esta investigación analizó la incidencia de una comunicación efectiva en el clima organizacional que caracteriza al Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Distribuidora Sillas California, C.A. Dentro de los criterios de investigación fue utilizado el nivel descriptivo fundamentado en un diseño mixto, por ser documental y de campo.

Para el desarrollo de la investigación se realizó un diagnóstico de la situación actual del proceso comunicacional y se identificó el clima organizacional del Departamento de Crédito y Cobranza. Esta tarea se realizó mediante la aplicación de un cuestionario contentivo de 15 preguntas de tipo cerradas dicotómicas (si – no), dirigido a los 07 empleados del departamento en estudio, el cual fue validado por el juicio de experto.

Una vez obtenidos, tabulados y analizados los resultados a través de un procesamiento estadístico descriptivo, agrupados finalmente en gráficos de barra, se concluyó que el problema comunicacional en la empresa es evidente, ya que los empleados deberían usar un criterio comunicacional en el que todos confíen y se trabaje la opción formal y la no formal de la misma manera y a su vez se tome en cuenta el uso de otros medios como el internet; trayendo esto como consecuencia que el clima organizacional que se caracteriza en el departamento de Crédito y Cobranza es insatisfactorio producto de la forma de comunicación que se ejecuta en la empresa.

En el departamento de Crédito y Cobranza se evidenció que siempre se han presentado dificultades por problemas comunicacionales en el desarrollo de las operaciones administrativas. El personal directivo de la organización se dirige al personal subalterno siempre de manera formal (escrita), lo cual permite tener un registro permanente, tangible y verificable de lo comunicado; sin embargo no ayuda a la cohesión del grupo ni a dar retroinformación sobre diferentes aspectos del trabajo realizado. Además no hay señal de que el mensaje fue correctamente recibido y comprendido, por lo que no hacen ningún tipo de comentarios o aclaratorias al respecto.

También se evidenció que los empleados del departamento cuando necesitan dirigir alguna información a un directivo lo hacen de manera escrita, ya que la organización se caracteriza por ser muy formal en los comunicados por parte del directivo mientras que los empleados del departamento al dirigirse a un compañero lo hacen de manera informal (conversando), debido a que en la organización no se estima realizar documentos para dar un comunicado a un compañero.

Al identificar el clima organizacional del Departamento de Crédito y Cobranza de la empresa Distribuidora Sillas California, C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo, se pudo evidenciar que la mayoría de los empleados considera que el clima organizacional que se caracteriza en el departamento es insatisfactorio ya que la mayoría de los empleados ha tenido problemas en el desarrollo de las operaciones de su cargo por no haber entendido una orden emitida por los directivos. Situación que evidencia la influencia de una mala comunicación en las operaciones administrativas de una organización, pues a su vez promueve un clima organizacional desfavorable, al no permitir a los empleados ejecutar sus actividades en un ambiente de seguridad y confianza, proporcionado por el conocimiento claro de qué se debe hacer, cómo se debe hacer y de las metas que se deben alcanzar.

Por lo anteriormente expuesto se recomendó implementar estrategias que permitan mejorar el proceso comunicacional, que a su vez estimule a los empleados en el proceso de transformar los planes en acción que faciliten el logro de las metas establecidas y por ende un buen clima organizacional a través de una comunicación efectiva.

Los trabajadores deben estar estimulados para lograr un nivel de actuación como persona y como profesional y así los directivos deben asumir los roles gerenciales para establecer adecuados canales para comunicarse y facilitar la participación del personal empleado, fomentando a la vez un buen clima organizacional de trabajo.

Se recomienda impartir charlas y talleres a todo el personal sobre la influencia de la comunicación en el clima organizacional, lo cual hará más fácil determinar los problemas comunicacionales y buscar una solución en beneficio de todos y del logro de las operaciones administrativas.

Esta investigación es de relevancia para este estudio, ya que sirve de guía por tener una relación directa ya que analiza el proceso comunicacional en una empresa del sector manufacturero en el estado Carabobo, además este antecedente identifica algunas problemáticas que están relacionadas en la presente investigación, como la falta de comunicación efectiva que acarrea inconvenientes en el logro de los objetivos y metas de la organización. Se puede decir que también guarda relación ya que la misma trata de establecer estrategias que permita mejorar el proceso comunicacional y su desarrollo es base para esta investigación, sobre todo la forma como se procesaron los datos recolectados.

## **Referentes Teóricos**

Los referentes teóricos reúnen un conjunto de ideas de uno o varios autores indicando su punto de vista respecto a un tema en particular de estudio y su función principal es sustentar la investigación a realizar. La teoría que aglomera el conjunto teórico de este trabajo de investigación es el enfoque de la teoría de las relaciones humanas.

### ***Teoría de las Relaciones Humanas***

La teoría de las relaciones humanas, fue fundada por Elton Mayo y sus colaboradores tales como Douglas Mac Gregor, Mery Perker y Abrahan Maslow. Esta teoría se originó por la necesidad de humanizar y democratizar la administración y así poder alcanzar una eficiencia en la producción de las organizaciones, manteniendo una armonía laboral entre el patrón y el obrero.

Dicha teoría nace a mediados de la década de 1930 y estudia a la organización como un grupo de personas, hace énfasis en el rendimiento organizacional, se inspira en la parte psicológica de las personas, da importancia a las relaciones humanas entre los empleados, a la dinámica grupal e interpersonal, a las normas y métodos de supervisión para así garantizar la eficiencia y un clima laboral estable, razón por la cual Certo (2001:213) define clima organizacional como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del trabajador”. Razón por la cual la teoría de las relaciones humanas se enfoca en el trabajador como capital humano, comprendiendo el comportamiento de la persona dentro de la organización y así poder mantener un buen clima laboral apropiado en donde los trabajadores puedan desempeñar sus funciones correctamente y crecer a nivel profesional y personal.



La teoría de las relaciones humanas se origino a raíz del experimento de Hawthorne realizado en los Estados Unidos por Elton Mayo, en dicho experimento se investigaba la incidencia de la iluminación en la productividad de los trabajadores, dando como resultado que el ambiente social era el que generaba mayor influencia en la productividad y no la iluminación, debido que la amistad entre los trabajadores le daba vida social a los grupos de trabajo, por tal motivo se llevo a la conclusión que el trabajo es una actividad social de personas conformadas por grupos donde se desenvuelven unos con los otros para obtener beneficios económicos y a su vez genera productividad a la organización.

Esta teoría, se fundamenta en la opresión del hombre a manos de la esclavitud del desarrollo de la civilización industrializada, Elton Mayo estudiaba los problemas humanos, sociales y políticos causados por una civilización basada en la industrialización y en la tecnología, indicando que la motivación laboral no es solo salarial, si no que existen muchos aspectos que intervienen, tales como; sentido de pertenencia, reconocimientos, comunicación adecuada, seguridad laboral, entre otros.

Por lo antes señalado se puede decir que la teoría humanista guarda importante relación con la presente investigación, ya que está relacionada con la comunicación y el clima organizacional, presentando tres puntos que son de gran importancia para que se pueda generar un ambiente de trabajo favorable interno los cuales son: Las relaciones humanas, variación de los canales de comunicación y la psicología del trabajo.

Según Stephen (2001:162) define “Que en cualquier organización o grupo, la comunicación organizacional cumple cuatro funciones principales: controlar, motivar, expresar emociones o informar”. Estas cuatros principales funciones ayuda a mejorar el ambiente interno mediante el intercambio de información para tomar conciencia de las necesidades, intereses, disponibilidad y demanda dentro de la organización.

Por otra parte, cada persona tiene una personalidad diferente, que incide en el comportamiento y las actitudes del individuo con quien mantiene contacto y comunicación, a la vez, recibe mucha influencia de sus semejante en la búsqueda de comprensión, aceptación y participación dentro de los grupos.

Es importante destacar que el enfoque humanístico es de gran importancia en la participación, en la toma de decisiones de todos los trabajadores de bajo nivel o nivel medio en la organización, contemplando de esta forma el incremento significativo de la comunicación, generando esto un clima organizacional favorable permitiendo así que la organización sea más productiva y pueda cumplir sus objetivos propuesto.

Por su parte, Donaire (1997:49) define “El clima en la organización se podría identificar como un espíritu que se manifiesta hasta en pequeños detalles, una fuerza que mueve silenciosamente a las personas que los lleva más allá que en justicia puede exigirse”. Es decir que el ambiente de armonía y paz en las organizaciones son fundamentales para alcanzar resultados extraordinarios.

Basándose en lo anterior expuesto, la teoría de las relaciones humanas, es de donde nace el principio de comunicación laboral que rigen a las organizaciones y sus comportamientos, a través del cual diversos autores han focalizado sus estudios a partir de dicha teoría, enfocándolos en diversas áreas dentro de las organizaciones.

Además en esta teoría, señalan que cada individuo busca compenetrarse con otros individuos, queriendo ser comprendido y aceptado con el fin de atender sus intereses personales y aspiraciones.

Cabe mencionar que en todas las organizaciones los directores y trabajadores se comunican para intercambiar informaciones e ideas y para que el proceso se dé correctamente hay que tomar en cuenta algunos elementos de la comunicación que están presente; según Chiavenato (2000:89) son los siguientes “un emisor o fuente: es donde parte el mensaje, un canal: vincula al emisor con el receptor, el receptor o codificador: persona que recibe el mensaje”. En todas las organizaciones se puede observar que estos elementos están presentes, sin embargo se puede apreciar que cada uno de los elementos del proceso de comunicación se desarrollan entre departamento de Recursos Humanos y Personal de Planta.

En tal sentido, el comportamiento de las personas, está influenciado por el ambiente y por las diversas actividades y normas informales existente en los diversos grupos. La teoría humanista, hace hincapié que solamente la comprensión de la naturaleza de estas relaciones humanas permiten al director tener mejores resultados de sus trabajadores, ya que logrando está, facilita una ambiente en donde cada individuo es estimulado y motivado a expresarse libremente.

Por tal motivo es evidente que la existencia de una buena comunicación es responsabilidad de todo el personal involucrado en la organización, la teoría de las relaciones humanas señala que la comunicación es importante para la relación entre las partes y para explicar con claridad, las razones de las decisiones tomadas, generando así un clima laboral estable y a su vez la organización puede lograr cumplir sus objetivos planteados.

Por lo antes señalado, la teoría de la relaciones humanas es de gran ayuda para la presente investigación ya que estudia el ambiente laboral y la comunicación como principales factores que influyen en la conducta del trabajador y su productividad dentro de la organización.

## **Bases Teóricas**

Méndez (2003:89), señala que las bases teóricas “constituyen la definición de conceptos en el proyecto de investigación, estas comprenden un conjunto de conceptos y proporciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado” Es decir que su propósito es sustentar desde una perspectiva teórica el problema a investigar.

En este sentido a continuación se plantean diversas bases teóricas que para efecto de la presente investigación están relacionadas con el tema.

### ***La Comunicación.***

La comunicación, según Stephen (2001:352) “es la transferencia y la comprensión de significados para que tenga éxito, el significado no debe ser sólo transmitido, sino también entendido y comprendido para que se produzca el mensaje, se reciba la conformación en forma efectiva”. Es decir que el intercambio de información entre las personas constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social, donde la comunicación ayuda a codificar el mensaje y a enviarlo en forma de señales a través de un determinado canal.

Por otra parte, Gibson (2001:450) señala que “la comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultaneas como un proceso que se descompone, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo el proceso comunicacional”. Por lo antes señalado por Gilson se mencionan a continuación las etapas del proceso comunicacional.

1.- El Comunicador, es aquella persona con ideas, intenciones, información y un propósito de comunicación.

2.- La Codificación, es cuando se traducen las ideas del comunicador en un conjunto de símbolos sistemáticos en un idioma que expresa el propósito comunicativo, es proveer una forma en que las ideas y los propósitos pueden ser expresados como un mensaje.

3.- El Mensaje, el propósito del comunicador es expresado en forma de mensaje, ya sea verbal o no verbal, es lo que el individuo espera comunicar al receptor.

4.- Medio, es el transportador del mensaje, la selección del medio puede tener impacto en la eficiencia de la comunicación (comunicación cara a cara, conversaciones telefónicas, reuniones de grupo, fax, memorándum, teleconferencia, correo electrónico, entre otros).

5.- Decodificador o Receptor, los receptores interpretan el mensaje a la luz de sus propias experiencias y marcos de referencias.

6.- Retroalimentación, según Gibson (2001:453) señala que “un proceso de comunicación de una vía no permite la retroalimentación del comunicador al receptor, incrementando el potencial de distorsión entre el mensaje intencionado y el mensaje recibido”. Es decir que un retorno habilita al comunicador a determinar si el mensaje ha sido recibido y si ha producido la respuesta intencionada.

7.- Ruido, se refiere a cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje y puede producirse en todos los elementos de la comunicación.

Concluyendo que la comunicación es dividida en varias etapas la cual una conlleva a la otra con la finalidad de que la misma sea más efectiva y radical.

Del mismo modo, Gibson (2001:455) señala que “toda organización debe tener en su estructura cuatro tipos o direcciones de comunicación: descendente, ascendente, horizontal y diagonal”. Por lo tanto se definen a continuación las cuatro direcciones comunicacionales.

#### *La Comunicación Descendente*

Es la que parte de los niveles jerárquicos superiores y se desplaza a los niveles administrativos inferiores. Es la comunicación que utiliza la alta gerencia para interactuar con los subalternos.

#### *La Comunicación Ascendente*

Gibson (2001:457) indica que “esta actúa en sentido contrario pues aquí los subalternos se comunican con los gerentes, es conveniente que los gerentes, en ambos casos, afloren todas sus condiciones de líder para aprender a escuchar y así tomar las decisiones que le sean pertinentes”. El gerente, en estas circunstancias, debe de ser un individuo muy racional y objetivo para no constituirse en presa de las informaciones subjetivas que desarticulen los esfuerzos y la integración de los miembros de la organización. En este tipo de comunicación los canales ascienden de los individuos de los niveles inferiores de la organización a los superiores.

#### *La Comunicación Horizontal*

Se transmite entre las funciones de una organización. Es necesaria para la coordinación e integración de las diversas funciones organizacionales, permitiendo el

intercambio de información entre los miembros de una misma unidad en la organización.

### *La Comunicación Diagonal*

Esta comunicación atraviesa funciones y niveles de la organización, la misma es importante cuando los miembros no pueden comunicarse por las vías antes descritas.

Las organizaciones deben de tener los cuatro tipos de direcciones mencionados anteriormente, para que así la empresa tenga una buena comunicación y sea competitiva.

### ***Tipos de Comunicación.***

En toda comunicación es necesario que todos los que participan, en este caso gerentes y empleados, puedan entenderse, es decir, que entre ellos le den el mismo sentido a los gestos, a las palabras, a los sonidos y a todas las combinaciones posibles. En otras palabras, debe emplearse un código común.

Moreno (1997:64) señala que “la comunicación consiste en comunicación oral y comunicación escrita”. La comunicación oral es el conjunto de palabras emitidas y combinadas por el sistema fonador: laringe, lengua, cuerdas vocales, labios, dientes, entre otros. Para fomentar los sonidos lingüísticos y estructurar las vocales y consonantes en sílaba, palabras, frases, enunciados, entre otros. Puede ser formal e informal.

En cuanto a la comunicación escrita, el autor la define como la que se realiza en forma gráfica y transcribe las palabras de la lengua hablada en signos escritos. Este

tipo de comunicación tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales.

En tal sentido, los tipos de comunicación mencionados anteriormente, permiten que en las organizaciones halla fluidez y entendimiento entre los miembros de la misma, ya que los trabajadores involucrados participan directamente con palabras, gestos, entre otros, quedando plasmado bien sea por memorándums, informes y otro tipo de correspondencia interna lo que se desea transmitir.

### ***Barreras de la Comunicación***

Según Stoner (1998:28), “existen ciertos factores que impiden el intercambio de información entre el emisor y el receptor, los cuales son denominadas barreras de la comunicación”. Por tal motivo se mencionan las siguientes barreras de la comunicación.

#### ***Barreras Semánticas***

Radica en el sentido, significación o acepción del lenguaje en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

#### ***Barreras Físicas***

Las fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.



### *Barreras Fisiológicas*

Se ocasionan por malformaciones, disfunciones y otras limitaciones funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

### *Barreras Psicológicas*

Parte de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

### *Barreras Administrativas*

La estructura y el funcionamiento de la organización así como el proceso administrativo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

### *Barreras Ambientales*

Stoner (1998:30), indica que “estas barreras son las que nos rodean, son personales y tienen un efecto negativo en la comunicación” estas pueden ser incomodidad física (calor en la sala, una silla incomoda, entre otras) distracciones visuales, interrupciones, y ruidos (timbre, teléfono, alguien con tos, ruidos de construcción).

### *Barreras Verbales*

Estas son las de forma de hablar, que se interponen en la comunicación, a modo de ejemplo: personas que hablan muy rápido, o no explican bien las cosas. Las

personas que hablan otro idioma es obvia la barrera, pero incluso a veces nuestro propio idioma es incomprensible, por nosotros mismos, ya sea por diferencia de edad, clases sociales, nivel de educación e incluso entre dos profesionales, de distinto interés, como ejemplo: un médico, no podría hablar de temas medicinales con un ingeniero, sino solo con un colega o persona relacionada, con la salud. El no escuchar bien, es otro tipo de barrera verbal, cuando no existe atención.

### *Barreras Interpersonales*

Es el asunto entre dos personas, que tienen efecto negativo en la comunicación mutua. Estas barreras interpersonales más comunes, son las suposiciones incorrectas, y las percepciones distintas.

Concluyendo que cuando se intenta tener una comunicación entre dos o más personas, existirán ruidos o inconvenientes (barreras) que obstaculizarán el entendimiento del mensaje a comunicar entre ellos. Razón por la cual para que en una organización haya rapidez en las tomas de decisiones se deberán eliminar las barreras antes señaladas.

### *Importancia de la Comunicación*

Newstrom (2007:45), indica que “las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si no hay comunicación, los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la administración no puede recibir informes y los supervisores y líderes de equipos no pueden dar instrucciones”. La comunicación ayuda a alcanzar todas las funciones básicas de la administración (planeación, organización, dirección y control), de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. La gente entiende mejor sus puestos y se siente más comprometida con ellos. En ciertos casos, incluso cederá de manera voluntaria algunos de sus privilegios de largo tiempo porque considera que se justifica un sacrificio.

Si la comunicación es abierta suele ser mejor que la comunicación restringida. En efecto, si los empleados conocen los problemas que enfrenta una organización y se enteran de lo que los administradores tratan de hacer al respecto, por lo general responden favorablemente.

### ***Comunicación y Relación de Trabajo***

Después de la teoría de las relaciones humanas, el análisis sobre las relaciones de trabajo comenzó a abordarse desde la idea de que la comunicación es un intercambio de mensajes donde es posible estudiar a un grupo de trabajadores por las actividades que realizan en su jornada laboral, la forma de cómo lo hacen y la forma de cómo se relacionan entre sus compañeros de trabajo.

A partir de la teoría de las relaciones humanas, el trabajo se retoma y se propicia el reencuentro con la comunicación, en donde la comunicación se torna protagonista principal ya que es la acción en que un individuo transfiere mensajes e información a otra persona, por lo tanto Chiavenato (2000:87) señala que “la comunicación implica transferencia de información y significado de una persona a otra; es el proceso de transmitir información y comprensión entre dos o varias personas”. Por lo antes señalado se puede decir que la comunicación es un factor esencial en toda organización ya que por medio del proceso comunicacional se ponen en común ideas y proyectos, generando acuerdos y compromisos en la organización.

Por lo expuesto anteriormente, Valles (2004:89) menciona que “la comunicación es la fuerza vital e impulsadora del sistema social de la organización; es un factor determinante de aspectos organizacionales tales como: cultura, motivación, clima laboral y valores, que interactúan con el sistema administrativo”. Es decir, la comunicación es de gran importancia dentro de la organización ya que por medio de la misma se establecen ideas y conocimientos que permiten que la organización cumpla con sus objetivos. Se puede decir que la forma de comunicación más efectiva para las relaciones de trabajo, es la comunicación directa cara a cara, ya que a través de la misma se establecen relaciones de trabajo mucho más productivas, permitiendo a los trabajadores mejorar su comportamiento y así cumplir metas reconocidas comunes entre el trabajador y la organización.

Por lo tanto, la necesidad de conciliar las relaciones de trabajo y de humanizar la organización, la comunicación fue alcanzando el estatus de herramienta indispensable para la organización ya que Etlinger (2004:175), expresa que la comunicación “es el proceso mediante el cual transmitimos conocimientos, habilidades, sentimientos, actitudes e ideas. Dicho proceso se complementa, cuando recibimos respuestas a los estímulos emitidos y como resultado, comprendemos a los demás, los otros comprenden y obtenemos así una acción”. Es decir que la comunicación en el entorno laboral constituye un aporte a la socialización del trabajo y gestión de la organización ya que es la base fundamental para el entendimiento de toda la organización.

Por otra parte, García (2009:50) indica que “la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema, de manera que la unidad, armonía y secuencia de las actividades organizadas en un sistema, se logran gracias a la comunicación”. En este sentido también se puede decir que las organizaciones son

sistemas y la comunicación es un elemento esencial para la vida del sistema ya que la misma es una red que integra y coordina los sistemas de la organización, comenzando por el sistema social, administrativo, tecnológico, entre otros. Por lo tanto se puede decir que la comunicación es un proceso humano que afecta a toda la organización.

En tal sentido, las relaciones de trabajo son un sistema abierto en el cual el elemento fundamental es la comunicación, siendo un acto complejo ya que tanto el trabajador como la empresa están implicadas en una interacción múltiple entre las personas que pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones y la misma dependen de otras para poder existir.

Seguidamente, Valles (2004:63) expresa que “La comunicación genera relaciones porque brinda la posibilidad a los trabajadores de participar y expresar algo a otros, todavía más cuando éstos coparticipan”. Es decir que a través de la comunicación se generan relaciones de trabajo que puede ser una clave para la organización y así lograr la excelencia y la calidad dentro de la empresa.

### **Clima Organizacional**

Otro aspecto importante que debe ser de estudio cuando se habla de comunicación, se refiere al clima organizacional, en este sentido, Certo (2001:213) lo define como “un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado”. Es así que el clima organizacional surge como una necesidad para comprender el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones y así mantener un buen clima laboral apropiado en donde los trabajadores puedan desempeñar sus funciones correctamente y crecer a nivel profesional y personal.

El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo organizacional y su estudio en profundidad incide en el espíritu de la organización, el clima organizacional nace de la idea de que las personas viven en un ambiente dinámico y las organizaciones están compuestas por personas que generan diversos comportamientos afectando el ambiente laboral.

El clima organizacional es el resultado de la interacción de las personas que realizan entre ellos mismo y en donde dicho proceso está influenciado con los valores de cada persona, tanto las actitudes como las creencias de cada individuo.

Haciendo referencia a lo antes mencionado, García (2009:48) indica que el clima organizacional es la “percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimiento), la interacción entre las personas y el ambiente físico que afecten las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados”. Por lo tanto para entender el clima organizacional es necesario comprender el comportamiento de las personas, los procesos comunicacionales de la empresa y la estructura de la organización ya que todos estos factores inciden en el comportamiento del trabajador.

Seguidamente, Chiavenato (2000:78) señala que “el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización”, es decir que la conducta de los trabajadores definen el clima laboral de la empresa, esta conducta viene dada de acuerdo a como el trabajador perciba a la organización y de acuerdo a sus valores, formación, cultura y creencias.

Por otra parte, existen métodos para diagnosticar el clima organizacional y que según García y Bedoya (1997:50) señala que “existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus

trabajadores, la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera es realizar una encuesta a todos los trabajadores”. Por lo antes expuesto por García estas estrategias permiten detectar el tipo de clima laboral que tiene la empresa a través de unas técnicas e instrumentos aplicado a los trabajadores con la finalidad de evaluar y saber si el ambiente laboral dentro de la organización es favorable o no.

Uno de los instrumentos para medir el clima organizacional según Brunet (1987:123), es el “cuestionario escrito, este tipo de instrumento ayuda al cuestionado a realizar preguntas que describen hechos particulares de la organización”. Aplicando este tipo de instrumento señalado por Brunet, se puede medir que tipo de ambiente laboral se encuentra en la empresa y una vez detectado se deben tomar acciones y medidas formales para mejorar el clima laboral, en caso de que los resultados arrojados no sean favorables para la organización.

Después del análisis de cada una de las definiciones de los diversos autores mencionados anteriormente, señalando su punto de vista sobre los conceptos del clima organizacional, se evidencio que no existe una unificación en la definición, sin embargo, las definiciones analizadas coinciden en tres elementos fundamentales los cuales son; la percepción, los factores organizacionales y el comportamiento de los trabajadores, estos tres factores inciden en el comportamiento de el y por ende forman el ambiente laboral de la organización.

Por tal motivo se puede decir que de la misma manera que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, a alcanzar y superar las metas, mejorar la eficiencia y la eficacia en las tareas; un ambiente laboral inadecuado genera permanentes conflictos, desviación de las metas de la institución, ausentismo debido a enfermedades psicosomáticas entre otras cosas, y una serie de infinitas obstrucciones a la jornada normal de una organización.

En tal sentido, el ambiente laboral es uno de los aspectos que diferencian a las empresas exitosas de las que no lo son, garantizar un buen clima laboral es sin duda uno de los desafíos más importantes en las organizaciones.

### ***Dimensiones del Clima Organizacional.***

Las dimensiones de las cuales depende el clima organizacional de acuerdo a lo planteado por Chiavenato señalan lo siguiente.

1.- Estructura de la organización, se refiere al sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación laboral.

2.- Responsabilidad, tiene que ver con el sentimiento de ser su propio jefe y no haber dependencia ni doble confrontación de decisiones.

3.- Riesgos, está relacionado con en el sentido de enfrentar desafíos en el cargo y en el trabajo.

4.- Recompensas, se refiere a los sentimientos de ser retribuidos por un trabajo bien hecho.

5.- Calor y Apoyo, se referie al sentimiento de camaradería y ayuda mutua entre los miembros de la organización.

6.- Conflicto, el cual es el sentimiento, de que la administración no tenga diferentes opiniones o conflictos.

Por otra parte, Certo (2001:216) indica que “el clima organizacional es un medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelve la dinámica habitual



de la organización, teniendo impacto directo en los niveles de satisfacción laboral y de productividad”. Por tal motivo se puede decir que de la misma manera que un buen clima laboral contribuye a maximizar el rendimiento de los trabajadores, a alcanzar y superar las metas, mejorar la eficiencia y la eficacia en las tareas; un ambiente laboral inadecuado genera permanentes conflictos, desviación de las metas de la institución, ausentismo debido a enfermedades psicosomáticas entre otras cosas, y una serie de infinitas obstrucciones a la jornada normal de una institución.

En tal sentido, el ambiente laboral es uno de los aspectos que diferencian a las empresas exitosas de las que no lo son, garantizar un buen clima laboral es sin duda uno de los desafíos más importantes de quienes ejercen la función de líder en una organización y un aspecto ineludible de su responsabilidad social.

### ***Tipos de Clima Organizacional***

Halpin (1996:70) indica que “es importante señalar los tipos de clima organizacional que caracterizan a cualquier organización, no existe un modelo conceptual único que sea representativo o que abarque del todo la naturaleza del constructo.”. Por lo antes mencionado se puede decir que los tipos de clima organizacional se basan en un contexto ambiental y de un sistema social. A continuación se mencionan algunos tipos de clima organizacional.

#### ***El Clima Autoritario***

Está formado por dos sistemas; el primero autoritario explotador y el segundo autoritarismo paternalista. El autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, se percibe un clima de terror, las interacciones

entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trata de un ambiente estable y estructurado.

### *El Clima Participativo*

El clima participativo se caracteriza por la confianza que tienen los supervisores en sus subordinados, se permite la toma de decisiones específicas, en él existe interacción entre ambas partes y delegación. Por lo tanto se puede decir que está definido por el dinamismo y la administración funcional en base a los objetivos a alcanzar.

### *Clima Consultivo*

Según, Halpin (1996:73) se refiere a la “descentralización y delegación de las decisiones que tienen una mayor presencia, la gerencia muestra una mayor confianza en sus subordinados y el control se distribuye desde arriba hacia abajo, las comunicaciones son descendentes, manteniendo un esquema jerárquico, un claro sentido de responsabilidad y productividad”. Esto hace que la comunicación fluya en sentido descendente y ascendente y que la interacción entre los jefes y subordinados sea moderada. Para motivar a los subordinados se utiliza la recompensa y ocasionalmente el castigo.

Concluyendo que los diferentes tipos de clima organizacional tienen una importancia en las empresas, ya que dependiendo del tipo que presente se determinara el ambiente laboral.

### *Factores del Clima Organizacional*

El clima organizacional está formado por una serie de factores que determinan su desarrollo, en donde los mismos pueden clasificarse en Internos y Externos. A continuación se mencionan los factores internos y externos del clima organizacional.

#### *Factores Internos Del Clima Organizacional*

Están relacionados con los trabajadores que integran las organizaciones, los cuales son.

1.- Motivación, de acuerdo con lo establecido por Robbins indica que la motivación es la voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para lograr las metas de la organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

2.- Liderazgo, señala Stephen (2001:51), que “el liderazgo es definido como la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia resultados predeterminados” por lo antes señalado se puede decir que este es otro factor interno del clima organizacional que significa dirigente o jefe, este término consiste en la condición de líder o ejercicio de las actividades.

3.- Trabajo en equipo, es el que permite que los integrantes de una organización conozcan sus objetivos y contribuyan de manera responsable a las tareas planteadas apoyándose unos a otros.

4.- Toma de decisión, es un proceso mediante el cual el líder de una organización debe escoger entre dos o más alternativas para la resolución o una situación determinada la cual es importante para que la empresa tenga éxito y sea eficaz.

5.- Comunicación, refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

6.- Manejo de conflicto, es la diferencia compartible percibida, resultante de algunas formas de interferencia y oposición. Por lo tanto se puede decir que son estrategias que procuran prevenir tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para una convivencia pacífica.

7.- Relaciones personales, son los lazos que vamos estableciendo a lo largo de nuestra vida con las personas con las que entablamos algún tipo de convivencia. Para que nuestra vida mantenga un buen nivel es necesario que siempre haya una buena comunicación.

Seguidamente, Stephen (2001:55) indica que “los factores internos del clima organizacional están relacionados con la actitudes y comportamientos de los trabajadores, permitiendo que los mismo se desenvuelvan en un ambiente de trabajo favorable”. Estos factores comprenden el clima organizacional y hacen que la empresa tenga un buen capital humano, así la misma puede cumplir sus objetivos, misión y visión planteados. A continuación se mencionan algunos factores externos del clima organizacional, los cuales están relacionados con la organización.

### *Factores Externos Del Clima Organizacional*

1.- Cultura Organizacional, Celis (2005:48), señala que “es el sistema de significación e interrelación compartidas por los miembros de una organización que la distingue de otras”. Por lo antes señalado se puede decir que son el conjunto de valores, creencias, expectativas, actitudes compartidas por los miembros de una organización.

2.- Estructura Organizativa, es un patrón formal de cómo las personas y los trabajadores son agrupados en una organización.

3.- Ambiente Organizacional, es un proceso donde toda organización opera junto a otras organizaciones para recibir información y datos que permitan la toma de decisiones en cuanto a las funciones como tal, al igual que sus insumos para poder producir.

4.- Valores Gerenciales, Celis (2000:59), señala que “son las creencias duraderas en un modelo de conducta o estado final, se puede inferir la actitud en una persona a partir en que ésta expresa sus creencias, sentimientos o intenciones de comportamiento entre un objeto o una situación”. Por tal motivo, las organizaciones fomentan una serie de valores que componen la moral de las mismas y que cumplen aquellas funciones que se le reconocen a la moral tradicionalmente.

Los factores externos permiten que los trabajadores se guíen de acuerdo a los valores y cultura establecidos por la organización con la finalidad de que la empresa pueda cumplir sus metas planteadas.

Concluyendo, se puede decir que las bases teóricas antes señaladas, nos sirve como referencia y guía sobre el tema a investigar y nos amplía los conocimientos relacionados con la comunicación y clima organizacional.

## **Motivación**

Otro aspecto importante que se debe de tener en cuenta cuando se habla de clima organizacional es el tema de la motivación, ya que engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes, que según Koenes, (1996:64), “la motivación se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen los determinados motivos en su comportamiento”. Es decir que la forma como el motivo se manifiesta depende de la personalidad del individuo, existe también otra variable que influye en la motivación el cual es el ambiente que percibe el individuo, ambos factores darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación de la persona.

Por otra parte se puede decir que la motivación laboral es importante ya que es un proceso multifacético que tiene implicaciones individuales y organizacionales ya que no sólo es lo que el trabajador muestra, sino todo un conjunto de aspectos ambientales que rodea el lugar de trabajo lo cual hace que un individuo actúe y se comporte de una manera dentro de la organización. Por tales motivos la motivación es un factor que necesita atención.

Stephen (1998,194) indica que “la motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”. Esta definición se refiere a la percepción que posee el individuo y la voluntad que tenga para lograr las metas propuestas con la finalidad de satisfacer sus necesidades individuales.

## **Característica de la motivación**

La motivación presenta características muy relevantes y muchas veces difícil de precisar debido a que algunos de los actos de las personas tienen causas múltiples, por tales motivos y Según Marcano (1996:99) señala que “las características generales más importante de la motivación son; complejas, algunas motivaciones no son reconocidas por el propio individuo, las motivaciones cambian de tiempo en tiempo”. Es decir, que una de las principales características de la motivación es que es compleja, debido a que la misma a veces es un poco difícil de precisar debido a que algunos de los actos específicos de las personas tienen una causa múltiple que en muchos de los casos tiende a mecanismos inconscientes.

Por otra parte el comportamiento motivacional está enfocado por determinantes ambientales, en tal sentido el comportamiento del individuo puede motivarse de forma orgánica, psíquica, consciente o inconsciente.

Es decir que la motivación tiene características que van de lo general a lo específico, por lo tanto las personas suelen presentar en sus acciones comportamientos que son algunas veces mecanismos inconscientes que la dirigen. En fin la motivación según las características mencionadas anteriormente pueden ser originadas por factores internos o externos al individuo, esta varía tanto en las personas como en el tiempo.

## **Definición de Términos**

***Acepción:*** es un vocablo que identifica a los múltiples significados y usos que puede tener una determinada palabra de acuerdo al contexto en que aparezca. En otras épocas, esta misma noción solía utilizarse también como sinónimo de aceptación o de aprobación.

***Ambiente Organizacional:*** es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

***Coaching:*** es una metodología que consigue el máximo desarrollo profesional y personal de las personas y que da lugar a una profunda transformación, generando cambios de perspectiva y aumento del compromiso y la responsabilidad, lo que se traduce en mejores resultados.

***Cohesión:*** es la acción y efecto de adherirse o reunirse las cosas entre sí. La cohesión por lo tanto, implica algún tipo de unión o enlace.

***Competitividad Laboral:*** es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro.

***Constructo:*** es una construcción teórica que se desarrolla para resolver un cierto problema científico. Para la epistemología, se trata de un objeto conceptual o ideal que implica una clase de equivalencia con procesos cerebrales.



**Dicotómica:** Se refiere a la división en dos partes de una cosa por ejemplo los ingenieros se enfrentan a la dicotomía entre economía y prestaciones.

**Eficiencia:** capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

**Eslabón:** es cada uno de los anillos o elementos que forman una cadena. Los eslabones de una cadena como tal normalmente son metálicos.

**Facetas:** es un aspecto o punto de vista de una cuestión. Esto implica que dicho asunto puede considerarse desde más de una perspectiva o teniendo en cuenta diversos criterios.

**Fomentar:** es hacer que una actividad u otra cosa se desarrollen o aumente su intensidad.

**Globalización:** es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a escala planetaria que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo uniando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global

**Incidir:** Influir en un asunto o negocio; o causar un efecto en él.

**Innovar:** significa la búsqueda a través de la investigación de nuevos conocimientos, las soluciones o nuevas propuestas que aun no hayan sido aplicadas.

**Ítem:** es cada una de las partes individuales que conforman un conjunto. En este sentido, en un documento escrito, Por extensión. Como ítem también se conoce cada una de las unidades en que se dividen listas, formularios, pruebas o test.

**Memorándums:** es un escrito breve por el que se intercambia información entre diferentes departamentos de una organización para comunicar alguna indicación, recomendación, instrucción o disposición.

**Optimización:** es buscar mejores resultados, más eficacia o mayor eficiencia en el desempeño de alguna tarea. Es realizar una mejor gestión de nuestros recursos en función del objetivo que perseguimos.

**Propiciar:** se trata de un verbo que refiere a facilitar una acción o un suceso, logrando que algo resulte propicio; es decir, ventajoso o favorable.

**Psicosomáticas:** Se califica como psicossomático al trastorno psicológico que genera un efecto físico, provocando alguna consecuencia en el organismo.

**Resolución:** se conoce como resolución al acto y consecuencia de resolver o resolverse; es decir, de encontrar una solución para una dificultad o tomar una determinación decisiva.

**Sistemas de incentivo:** Son aquellos que se conceden dependiendo del esfuerzo de una persona y no del tiempo que esa persona ha permanecido en la empresa. Estos incentivos son otorgados de forma grupal o individual y permiten que los costes de mano de obra disminuyan. Haciendo que el trabajador desempeñe mejor su función.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **Naturaleza de la Investigación**

El nivel de la presente investigación fue descriptivo-explicativo. En el cual Arias (2006:24) define la investigación descriptiva como “la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. Razón por la cual, este estudio está basado en un nivel descriptivo ya que a través del mismo se puede medir y analizar el proceso de comunicación existente entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta. Este mismo autor al referirse a la investigación explicativa, señala que está se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. A través de este estudio se podrá determinar la importancia que tiene la comunicación para la motivación en el desempeño de los trabajadores.

Para lograr el desarrollo de los objetivos específicos planteados, la investigación se ubica bajo un diseño de campo, la cual está definido por Arias (2006:31) como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, sin manipular o controlar variable alguna, es decir el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes”. Con este diseño se podrá registrar datos, describirlos e interpretarlos y así poder entender su naturaleza y los factores que lo constituyen con la finalidad de llevar a cabo el objetivo principal de la presente investigación.

## **Técnicas e Instrumento de recolección de datos**

La técnica utilizada para la elaboración de la presente investigación fue la revisión documental y el cuestionario definido por Arias (2006:72) como “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrativo porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador”. El cuestionario fue aplicado al personal de departamento de Recursos Humanos y al personal de planta, con la finalidad de indagar y conocer más a fondo la problemática existente y así poder llevar a cabo los objetivos específicos de la investigación. De la misma manera se realizaron diversas consultas bibliográficas que permitieron ampliar los conocimientos sobre la comunicación y el clima organizacional.

## **Población**

La población representa la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual es estudiada y da origen a los datos de la investigación, definido por Michelena (2000:50) “una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo”. En esta investigación la población está constituida por el departamento de Recursos Humanos, cuyo número asciende a (10) personas y por el personal de planta, el cual está conformado por (26) trabajadores. En este sentido para efectos de la investigación se tomaron como población la totalidad de los trabajadores mencionados anteriormente, por lo tanto no hubo calculo muestrales.

## **Estrategia Metodológica**

Para la elaboración de la investigación, se elaboró un cuadro técnico metodológico, citado por Delgado de Smith (2013:261) indicando que es “una guía que podrá orientar la elaboración del instrumento sea éste un cuestionario, test o tan simple como una lista de cotejo”. Para la realización del cuadro técnico metodológico, se tomaron en consideración todos los objetivos específicos en el cual las variables son las siguientes: proceso de comunicación, ambiente interno y desempeño. Ver anexo (A)

El instrumento de recolección de datos utilizado fueron dos cuestionarios, conformado de la siguiente manera; cuestionario “A” el cual fue compuesto por 14 Ítems dirigido al personal de Recursos Humanos y el cuestionario “B” conformado por 15 Ítems dirigido al personal de planta. Ambos cuestionarios están en escala de likert, en donde a cada trabajador se le entrego un cuestionario que fue respondido según los criterios y conocimientos de cada persona, marcando con una X la respuesta que mejor le convenía. Ver anexo (B).

Posteriormente una vez aplicado el instrumento señalado anteriormente, se procedió a realizar la tabulación de los resultados. Ver anexo (C).

## **Validez**

La validez es una cualidad definida por Hernández, Fernández y Baptista (2006:64) como “el grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Por lo tanto para determinar la validez de los instrumentos de la investigación, se sometió los mismos al juicio de expertos especialistas en el área, siendo estos profesores de la Universidad de Carabobo, tales como el Licenciado Luis. I. Ilija. P, el Licenciado Alberto. A. Rodríguez. M. y el Licenciado Bruno. M.

Valera. H. Los cuales verificaron si los instrumentos contenían los ítems adecuados en calidad y en cantidad que permitieran llevar a cabo los objetivos específicos de la investigación. Ver anexo (D).

### **Confiabilidad**

Con respecto a la confiabilidad del instrumento, señala Hernández, Fernández y Baptista (2006:65) que “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto, produce los mismos resultados.” Es decir, esta se refiere a la estabilidad, exactitud y precisión que pueden llegar a presentar los resultados o información alcanzada por los instrumentos a través de su aplicación.

El cálculo de la confiabilidad se realizó por el método estadístico “Coeficiente Alpha de Cronbach”, que arrojó un nivel de confianza para el cuestionario “A” de 0,8687 y un nivel de confianza para el cuestionario “B” de 0,8176, ambos altamente confiables. Ver anexo (E).

Este instrumento sirvió para comprobar si el instrumento que se evaluó recopila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. La ecuación matemática que permitió calcular este término se resume en la siguiente expresión:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \times 1 - \frac{\sum S^2}{S^2_t}$$

Donde:

K: El número de ítems

S<sup>2</sup>: Sumatoria de Varianzas de los Ítems

St<sup>2</sup>: Varianza de la suma de los Ítems

$\alpha$ : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Dando como resultado lo siguiente:

Cuestionario A:

N ó K = 14

N - 1 = 13

S = 10,0556

St = 52,0111

Alpha de Cronbach = 0,8687

Número de Ítems

Número de Ítems - 1 grado de libertad

Sumatoria de varianza (Ítems)

Varianza

En este caso Muy Alto grado de confiabilidad, mientras más cerca de 1, mayor es la confiabilidad. (Ver anexo)

Cuestionario B:

N = 15

N - 1 = 14

S = 20,02

St = 84,50

Alpha de Cronbach = 0,8176

Número de ítems

Número de Ítems - 1 grado de libertad

Sumatoria de varianza (Ítems)

Varianza

En este caso Muy Alto grado de confiabilidad, mientras más cerca de 1, mayor es la confiabilidad. (Ver anexo)

## CAPÍTULO IV

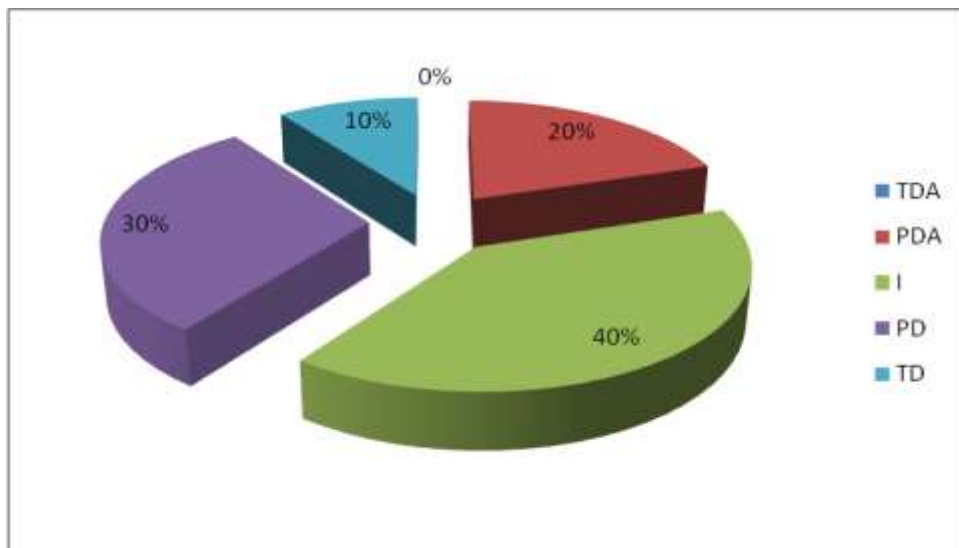
### ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados arrojados de los cuestionarios aplicados al personal de Recursos Humanos y al personal de planta, los cuales se incorporaron al computador en el programa excel para obtener los cálculos, obteniendo los porcentajes de cada opción de respuesta de las preguntas formuladas, para luego ser presentados gráficamente. Los resultados obtenidos se analizaron e interpretaron independientemente con la intención de contrastar la información aportada por la población, con una reflexión basada en lo desarrollado en las bases teóricas de esta investigación, cuyos análisis se muestran a continuación.

#### Cuestionario A.

Ítems 1. Considera que la comunicación interna permite hacer llegar la información de manera clara y precisa en la empresa.

Gráfico No. 1



**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

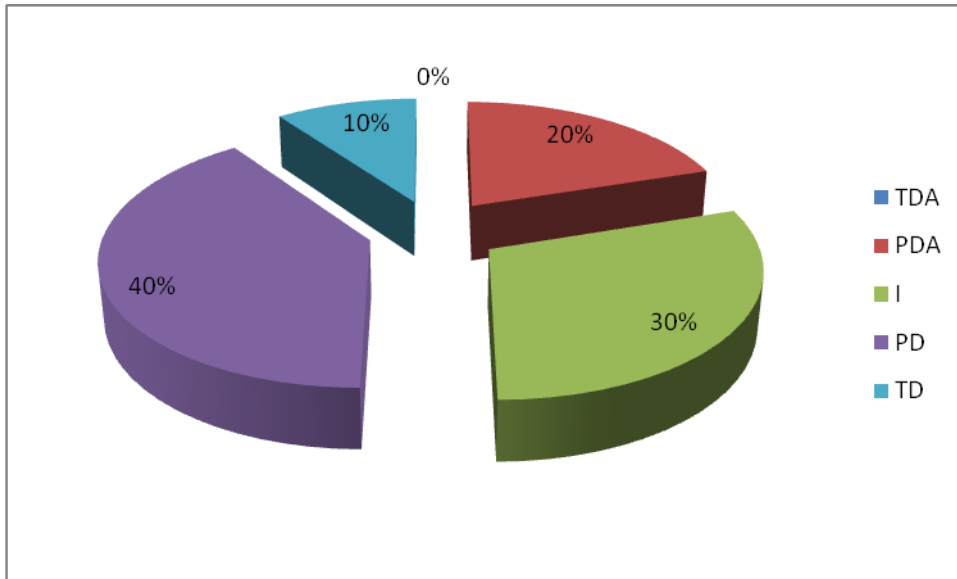


### **Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe un 70 por ciento de la población encuestada que esta parcialmente en desacuerdo y algunos le es indiferente que la comunicación interna permita hacer llegar la información de manera clara y precisa en la empresa ya que son pocas las veces en la que el departamento de Recursos Humanos emite la información de manera formal y general hacia los trabajadores de la empresa. Seguidamente hay un 30 por ciento que está parcialmente de acuerdo y totalmente de acuerdo en el ítem planteado. Según lo señalado por Chiavenato (200:88) expresa que “debe existir una buena comunicación e intercambio de ideas entre subordinados y los superiores de la organización a fin de lograr la calidad en la información y comunicación”. En relación a los resultados anteriormente expuestos se evidencia que la mayoría de la población encuestada refleja que le es indiferente si se transmite la información de manera clara y precisa, por tales motivos se recomienda hacer énfasis en la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de las funciones de los trabajadores, ya que es importante resaltar que el departamento de Recursos Humanos debe de tener medios de comunicación que sean eficaces a la hora de comunicarse con el personal.

Ítems 2. Considera que la comunicación que se da entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es efectiva.

Gráfico No. 2



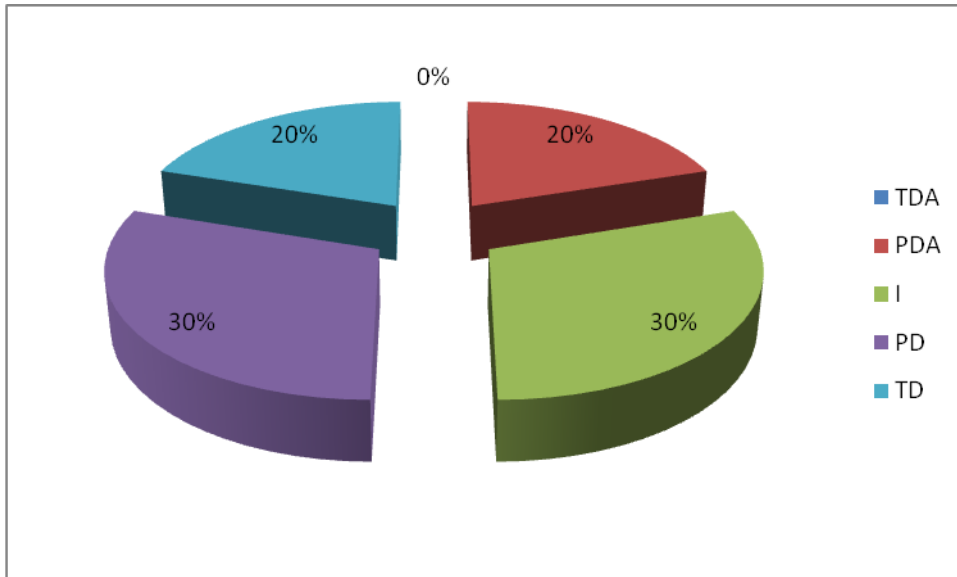
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos existe un 70 por ciento de la población encuestada que está parcialmente en desacuerdo en que la comunicación que se da entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa no es efectiva y algunos se encuentran indiferentes a este planteamiento. Por otra parte existe un 30 por ciento de la población que está parcialmente de acuerdo y algunos están totalmente de acuerdo con lo antes expuesto. Según los resultados obtenidos se muestra que la mayoría de la población encuestada considera que la comunicación que se da entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa no es efectiva por lo que se recomienda mejorar los canales de comunicación existentes con la finalidad de mantener una comunicación entre ambos departamento de manera eficaz y efectiva.

Ítems 3. Existe empatía comunicacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Gráfico No. 3



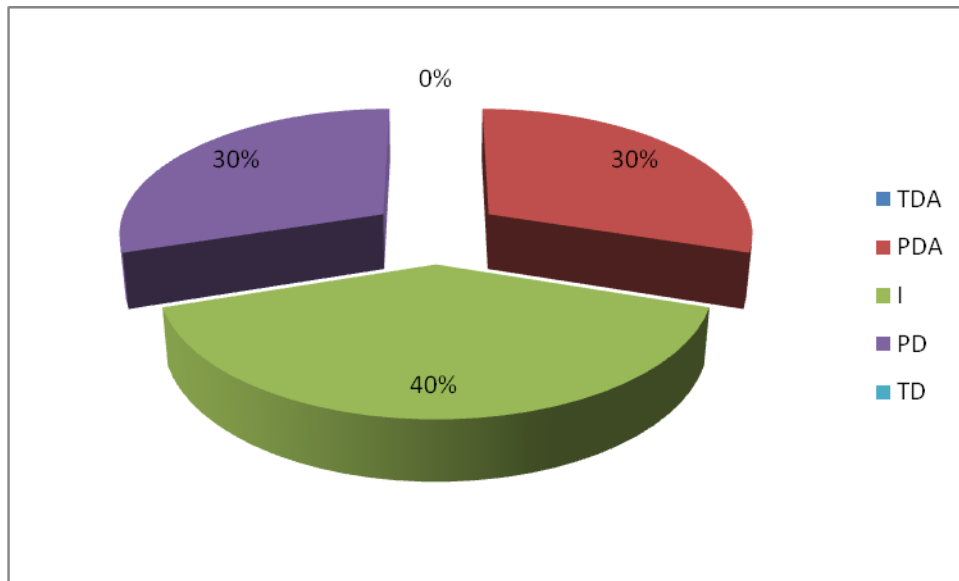
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 60 por ciento de la población encuestada, señalan que se encuentra parcialmente en desacuerdo en que exista empatía comunicacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta y algunos se encuentran indiferentes a este planteamiento. Por otra parte existe un 40 por ciento que afirma estar totalmente de acuerdo y parcialmente de acuerdo con que si existe empatía comunicacional entre ambos departamento. Por tal motivo se puede evidenciar que existe una diferencia de opiniones por lo tanto en necesario proponer acciones de comunicación entre ambos departamentos para que así la misma sea efectiva y el intercambio de ideas entre ambos departamentos sea efectivo.

Ítems 4. Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros.

Gráfico No. 4



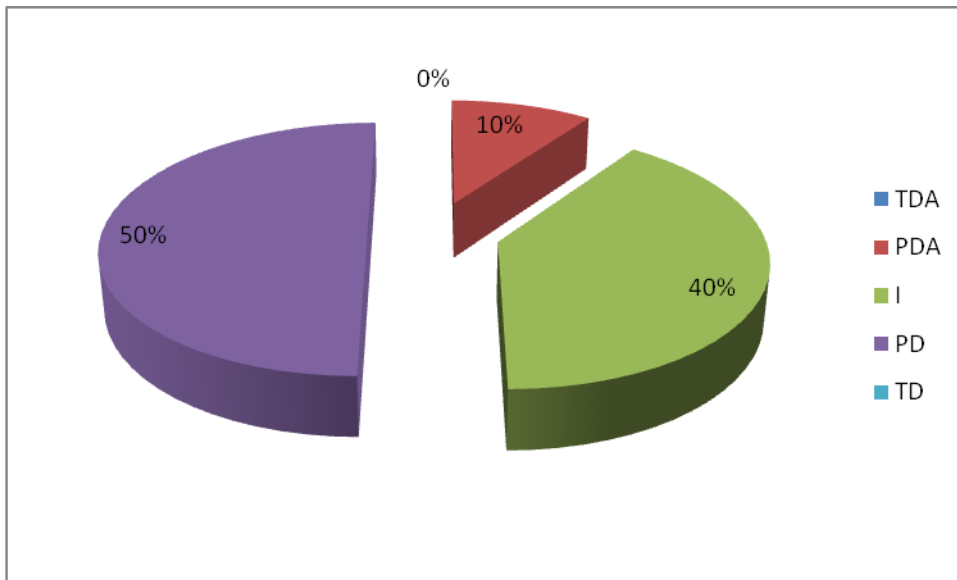
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos existe un 70 por ciento de la población encuestada que está parcialmente en desacuerdo en que los mensajes que se reciben a través de los medios de comunicación internos no son claros y algunos se encuentran indiferentes a este planteamiento. Por otra parte existe un 30 por ciento de la población que está parcialmente de acuerdo en que si son claros los mensajes que reciben a través de los medios de comunicación existente en la empresa. Como existe diferencia de opiniones en el ítem planteado anteriormente, en donde se refleja que la mayoría no está de acuerdo en la claridad del sistema comunicativo que tiene la empresa, es recomendable realizar una evaluación de los procedimientos que tiene la organización para comunicarse con sus trabajadores ya que existe una gran población que no están conforme en la forma cómo transmiten los mensajes.

Ítems 5. Considera que la comunicación entre los trabajadores de la organización y el departamento de Recursos Humanos es asertiva.

Gráfico No. 5



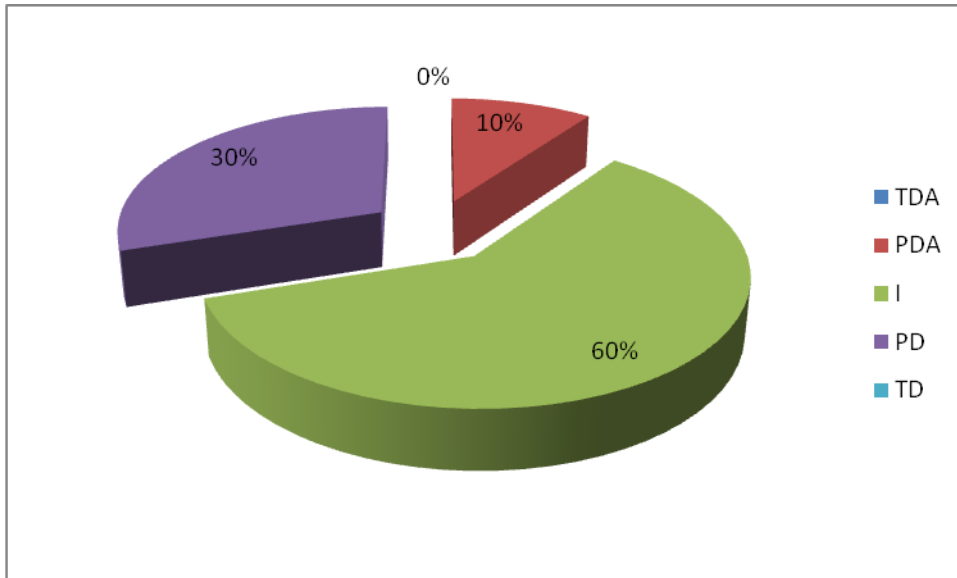
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que más de la mitad de la población encuestada correspondiente a un 90 por ciento señaló estar parcialmente en desacuerdo en que la comunicación entre los trabajadores y el departamento de Recursos Humanos no es asertiva, mientras que otro gran porcentaje se mostro indiferente referente al ítem mencionado. Por otra parte hay un 10 por ciento que indicó estar parcialmente de acuerdo en que si existe una comunicación asertiva entre los trabajadores y Recursos Humanos. Como se puede observar hay diferencia de opiniones en donde se resalta que la mayoría de la población considera que no existe una buena comunicación entre ambos departamentos, por lo tanto es recomendable mejorar los canales de comunicación para que así la misma sea efectiva.

Ítems 6. Se favorecen las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Gráfico No. 6



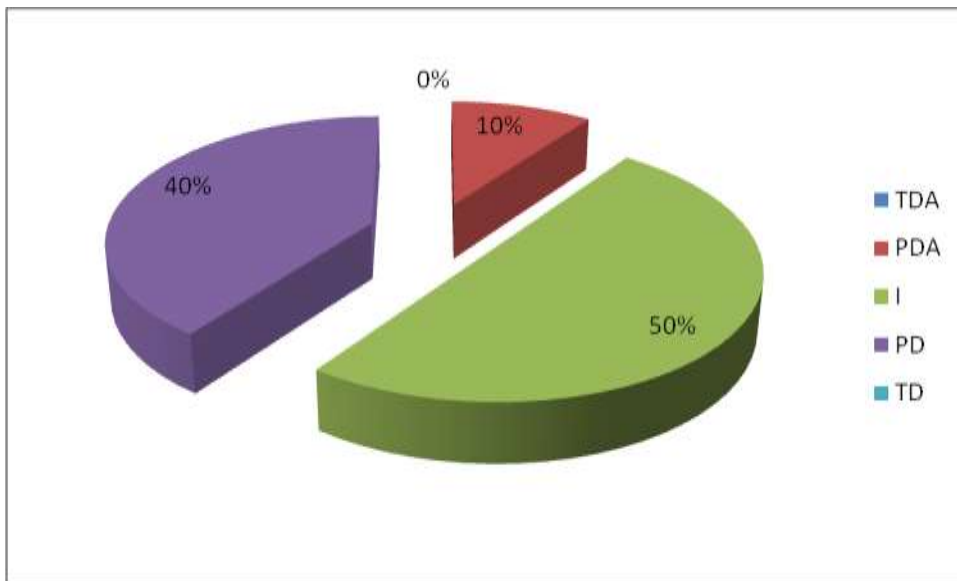
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 60 por ciento de la población encuestada se mostró indiferente al ítem mencionado sin embargo hay un 30 por ciento que indicó estar parcialmente en desacuerdo en cuanto a si se favorecen las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de recursos humanos en la empresa y existe una 10 por ciento restante que opinó estar parcialmente de acuerdo al ítem antes señalado. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que no se le da importancia a las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa, siendo las relaciones interpersonales uno de los principales factores que inciden sobre la persona y su comportamiento al momento de realizar el trabajo.

Ítems 7. Considera usted que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.

Gráfico No. 7



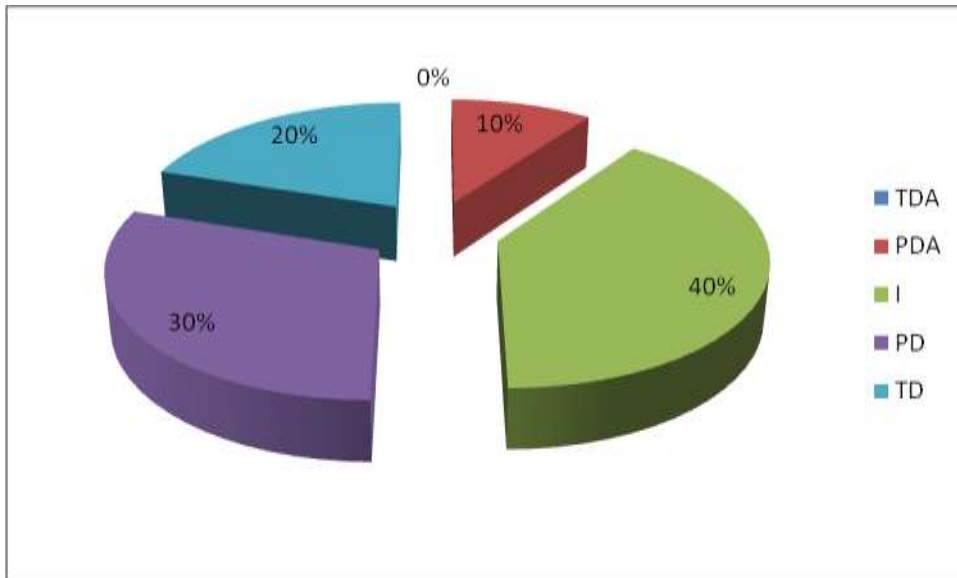
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe un 90 por ciento de la población encuestada que esta parcialmente en desacuerdo y algunos le es indiferente que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional, mientras que un 10 por ciento admite estar parcialmente de acuerdo. Por los resultados anteriormente obtenidos es necesario destacar que la mitad de la población no arroja importancia en cuanto a que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional, por lo que se recomienda ampliar los conocimientos y la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de los trabajadores dentro de la organización.

Ítems 8. Considera que la relación de trabajo existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es buena.

Gráfico No. 8



**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

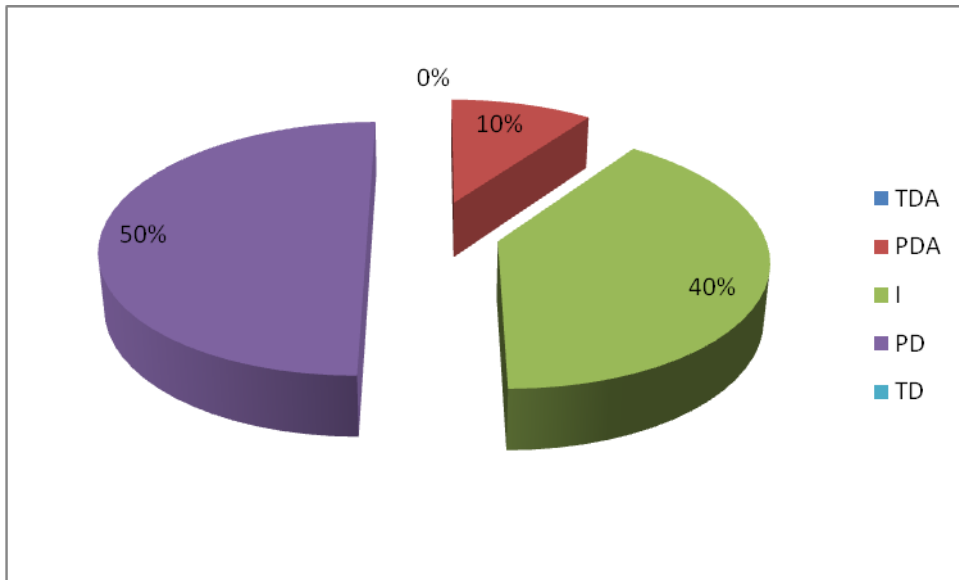
**Análisis:**

El 90 por ciento de la población encuestada opino estar parcialmente y totalmente en desacuerdo en que la relación de trabajo que existe entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta es buena y algunos le es indiferente el ítems planteado. Sin embargo existe un 10 por ciento que indico estar parcialmente de acuerdo. Por lo tanto se puede apreciar que la mayoría de la población no está conforme con la relación que tienen con el personal de planta lo que es recomendable mejorar los canales de comunicación ya que la misma es fundamental para el buen desempeño de la organización y el bienestar del trabajador.



Ítems 9. La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.

Gráfico No. 9



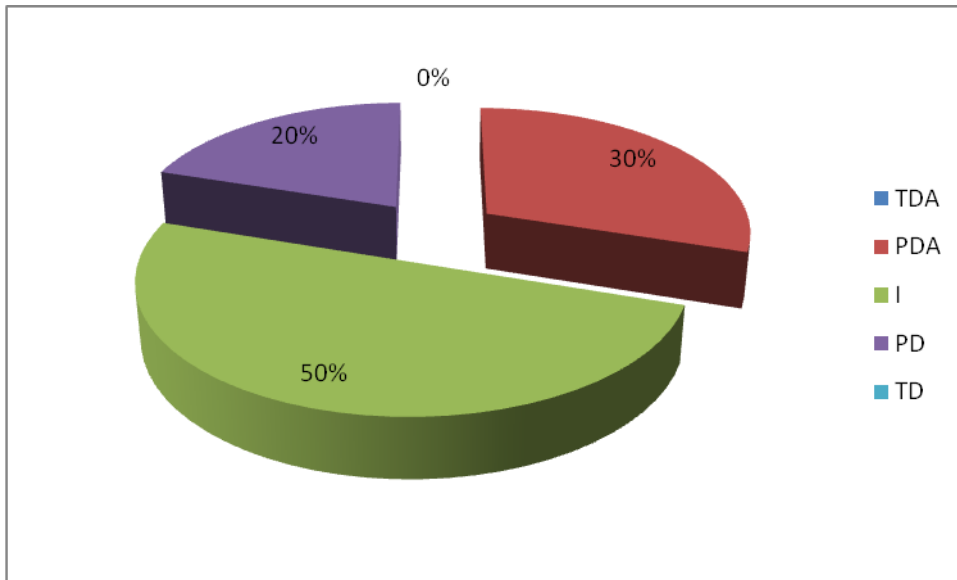
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 90 por ciento de la población encuestada opino estar parcialmente en desacuerdo en que la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización y algunos le es indiferente el ítem planteado. Sin embargo existe un 10 por ciento que indico estar parcialmente de acuerdo. De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda mejorar el flujo de información y los canales de comunicación a fin de tener una buena coordinación dentro de la organización ya que la misma es fundamental para el buen desempeño de sus funciones.

Ítems 10. El departamento de Recursos Humanos propicia la comunicación entre los trabajadores de la empresa.

Gráfico No. 10



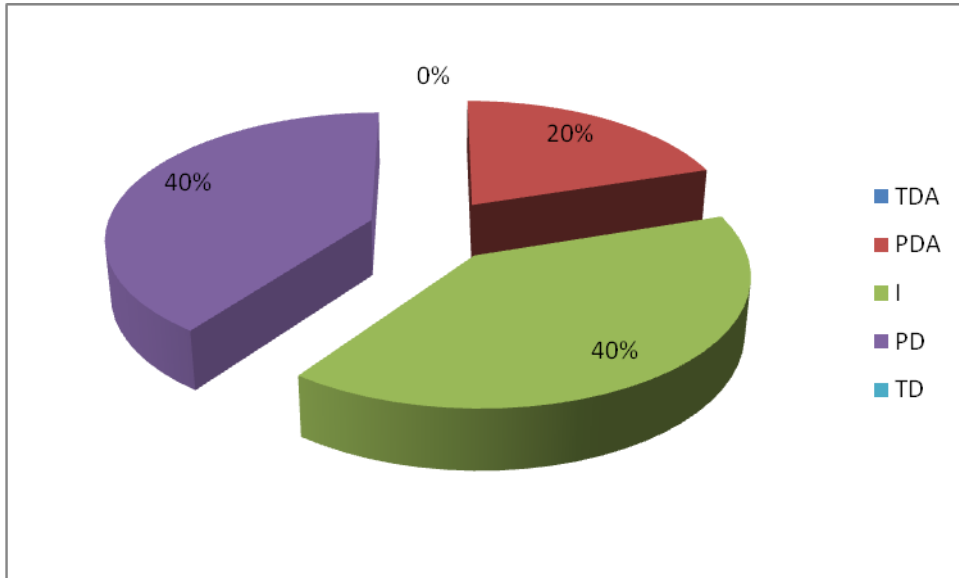
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a la población encuestada se muestra que en un 70 por ciento están parcialmente en desacuerdo y otro gran grupo le es indiferente en relación si el departamento de Recursos Humanos propicia la comunicación entre los trabajadores. Sin embargo existe un 30 por ciento de la población que está parcialmente de acuerdo al ítem mencionado. En este sentido, los datos obtenidos nos permiten destacar que se da un porcentaje mayor en que le es indiferente el ítems por lo que se recomienda que el departamento de Recursos Humanos realice un análisis de los canales de comunicación que tienen actualmente para que así los mismos ayuden a difundir y faciliten la comunicación dentro de la organización.

Ítems 11. Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.

Gráfico No. 11



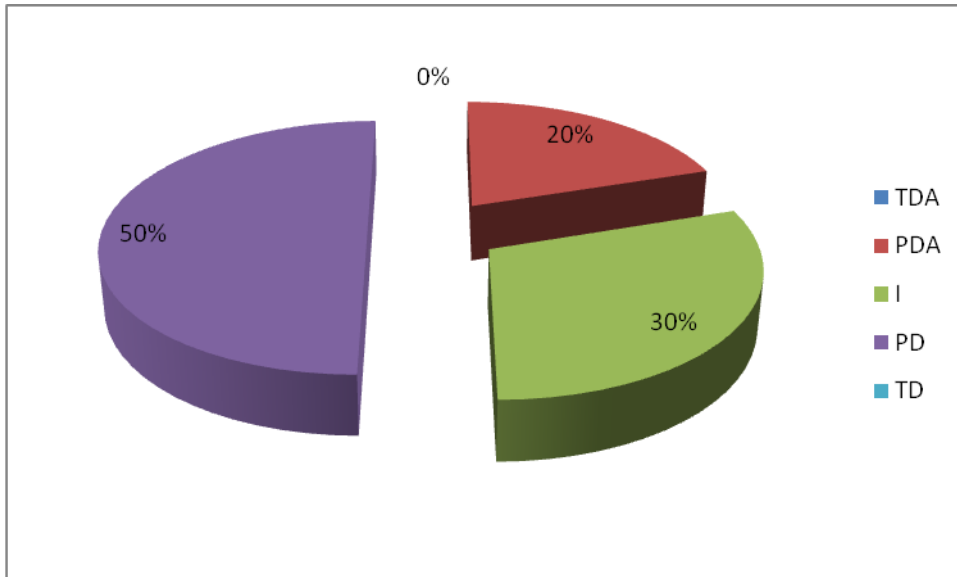
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 80 por ciento de la población encuestada opino estar parcialmente en desacuerdo en que la comunicación incide en la motivación de los trabajadores y otro grupo le es indiferente el ítem planteado. Sin embargo existe un 20 por ciento que indico estar parcialmente de acuerdo. Por los resultados obtenidos anteriormente, es recomendable orientar al departamento de Recursos Humanos la importancia que tiene la comunicación dentro de una organización ya que con ella la empresa puede lograr sus objetivos y los trabajadores pueden tener sentido de pertenencia hacia la organización.

Ítems 12. Desde su punto de vista los trabajadores se sienten conformes con las respuestas emitidas por parte del departamento de Recursos Humanos en cuanto a las solicitudes realizadas.

Gráfico No. 12



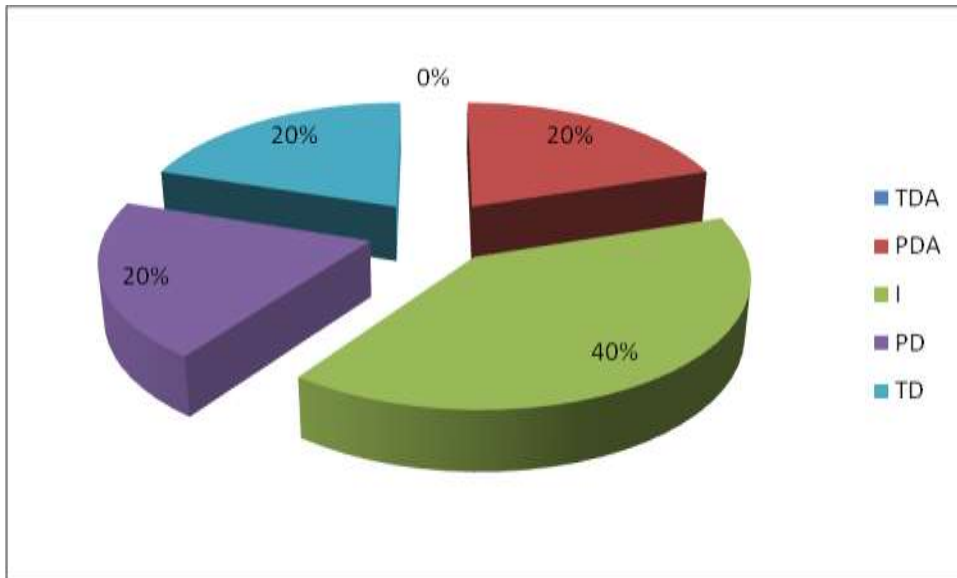
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

#### **Análisis:**

El 80 por ciento de los encuestados se muestran parcialmente en desacuerdo con respecto a si los trabajadores se sienten conformes con las respuestas emitidas por parte del departamento de Recursos Humanos en cuanto a las solicitudes realizadas y otro grupo le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte existe un 20 por ciento que está parcialmente de acuerdo. Por lo que se recomienda realizar un evalúo interno dentro del departamento de Recursos Humanos enfocado al proceso de comunicación que tienen con el personal de planta ya que este es importante para el buen desempeño del departamento y de los trabajadores.

Ítems 13. Considera que el nivel de comunicación existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos es bueno.

Gráfico No. 13



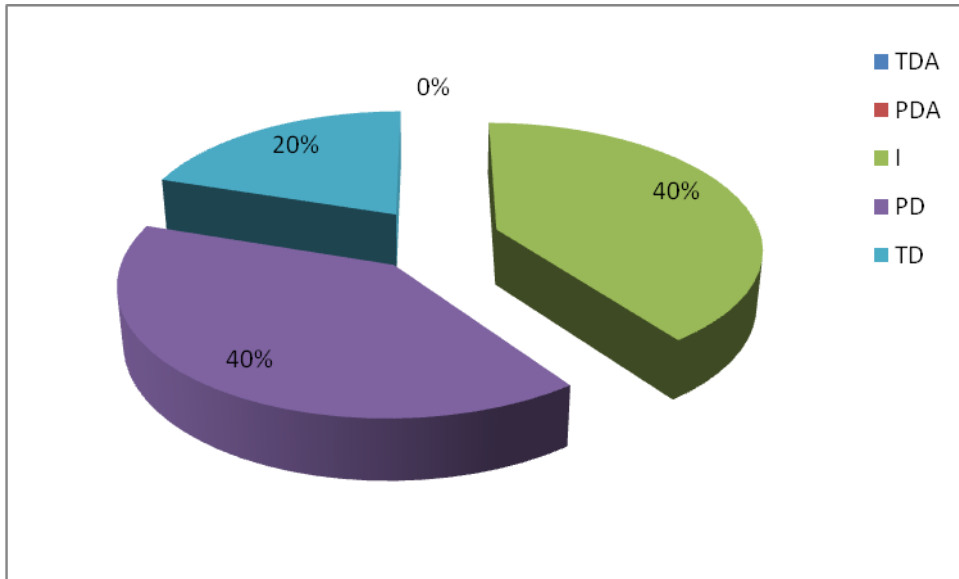
**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 40 por ciento de la población está parcialmente y totalmente en desacuerdo en que el nivel de comunicación entre ambos departamentos no es bueno y un grupo de 40 por ciento le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte existe un 20 por ciento de la población que está parcialmente de acuerdo. Por lo tanto como existe una gran diferencia de opiniones entre la población encuestada se recomienda mejorar la efectividad comunicacional que posee el departamento de Recursos Humanos dirigido al personal de planta.

Ítems 14. Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.

Gráfico No. 14



**Fuente:** Figueredo, Hernández y Olaizola (2015)

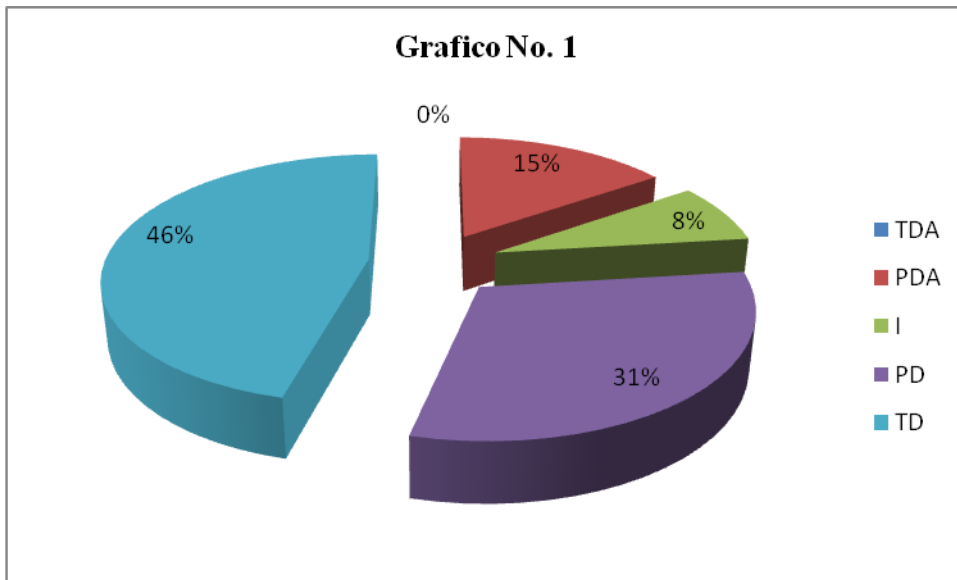
**Análisis:**

De acuerdo al resultado obtenido se evidenció que toda la población no está de acuerdo con el ítem planteado ya que existe un 60 por ciento que está parcialmente y totalmente en desacuerdo y un 40 por ciento le es indiferente. Por lo que se recomienda mejorar los procesos de comunicación que existe para que así los trabajadores tengan una identificación personal hacia la organización.

## Cuestionario B

Items 1. Considera que la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de planta es efectiva.

Gráfico No. 1



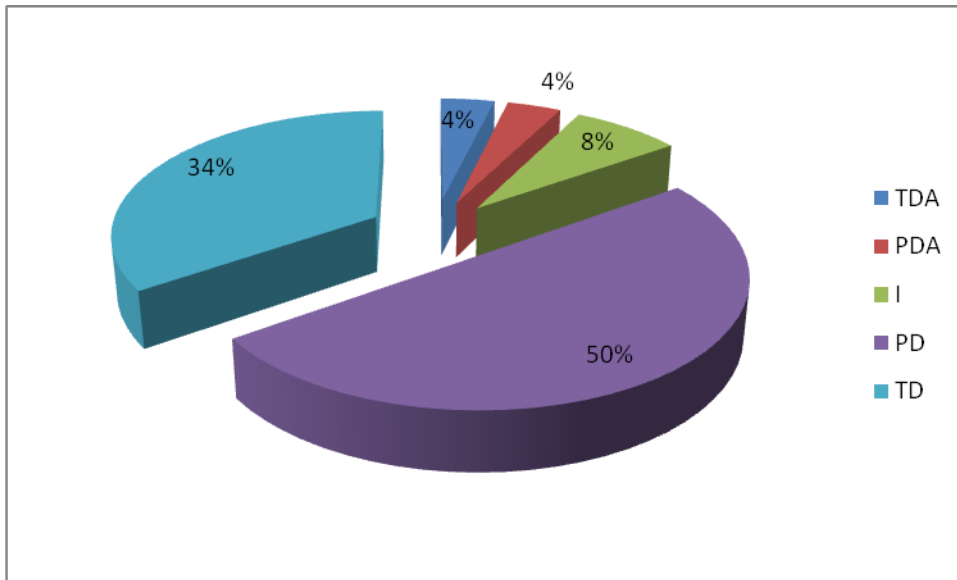
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos se evidencia que el 85 por ciento de la población están totalmente y parcialmente en desacuerdo en que la comunicación existente entre el personal de Recursos Humanos y el personal de planta es efectiva, mientras que otro grupo le es indiferente el ítem planteado. Sin embargo existe un 15 por ciento que está parcialmente de acuerdo. Debido a que existe diferencia en las opiniones se puede evidenciar que hay fallas en la comunicación entre ambos departamentos ya que la misma no es clara ni precisa por lo que es recomendable mejorar y modificar los procesos de comunicación que existe actualmente en el departamento de Recursos Humanos dirigido al personal de planta para que así la comunicación sea efectiva y eficaz.

Items 2. Existe empatía (cercanía) comunicacional entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores de planta.

Gráfico No. 2



**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

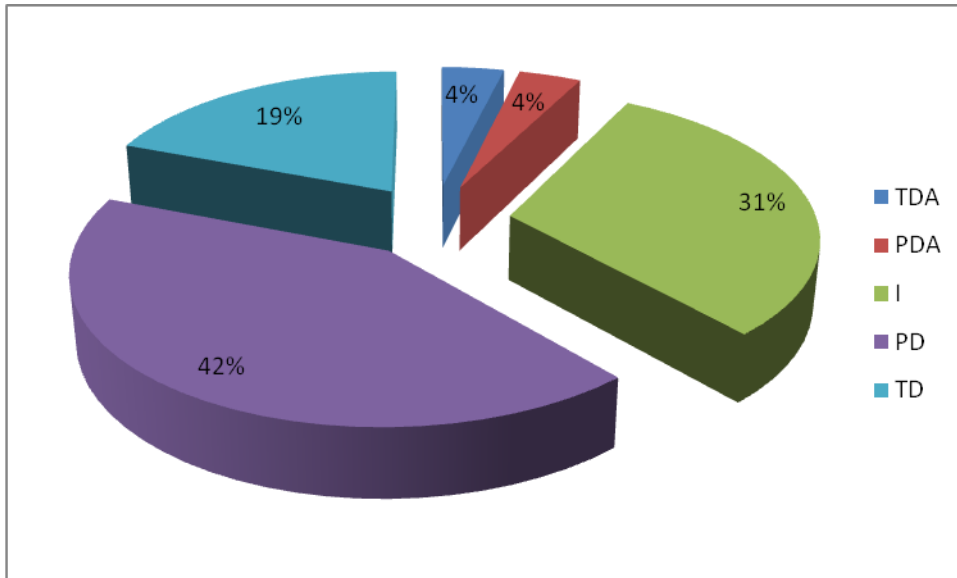
**Análisis:**

El 92 por ciento de la población señalaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en que no existe una empatía comunicacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta, mientras que un grupo le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte existe un 8 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo. Por tal motivo se puede evidenciar que existe una diferencia de opiniones en donde la mayoría no está de acuerdo con el ítem planteado por lo que es necesario proponer acciones de comunicación entre ambos departamentos para que así la misma sea efectiva y así el intercambio de ideas entre ambos departamentos sea efectivo.



Items 3. Considera que el nivel de comunicación existente entre el departamento de recursos humanos y el personal de planta es bueno.

Gráfico No. 3



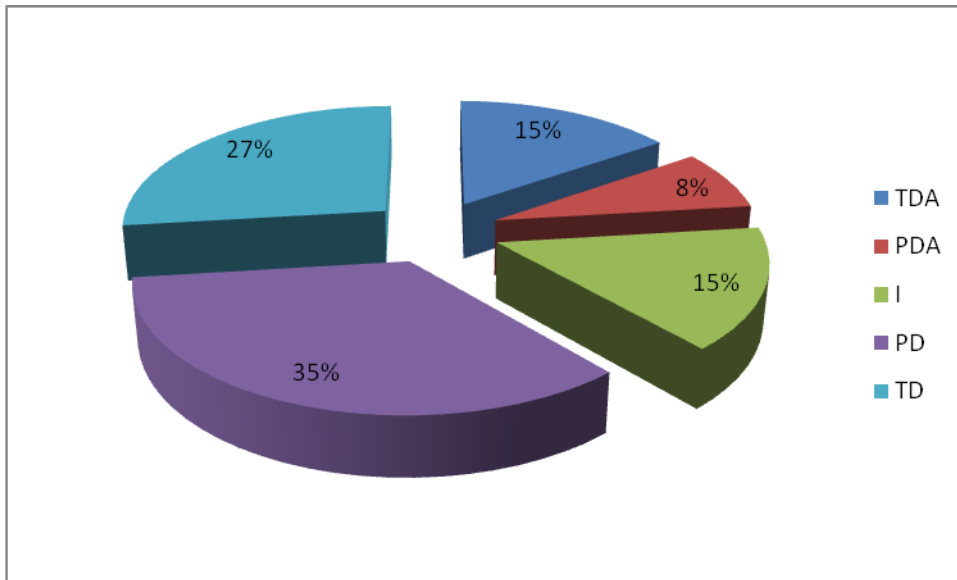
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 61 por ciento de la población indicaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en que el nivel de comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta no es bueno y un 31 por ciento le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte existe un 8 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo. Por lo tanto como existe una gran diferencia entre la población es recomendable mejorar la efectividad comunicacional que existe entre ambos departamentos ya que la misma es indispensable para el funcionamiento de la organización.

Ítem 4. Cree que la comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.

Gráfico No. 4



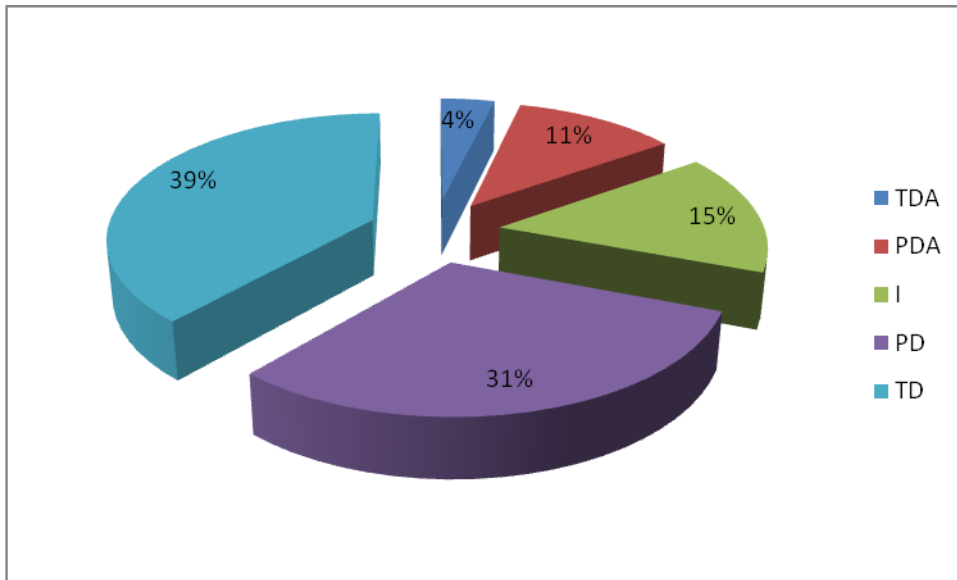
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 77 por ciento del personal de planta encuestado señalaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en que la comunicación mejoraría la productividad en la empresa, mientras que otro grupo le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte hay un 23 por ciento que están totalmente y parcialmente de acuerdo en que la comunicación si mejoraría la productividad. En virtud de la diferencia de opiniones que existe es recomendable ampliar la importancia que tiene la comunicación dentro de la organización mejorando así el intercambio de ideas entre el patrono y los trabajadores y así la misma sea más efectiva logrando así calidad en la producción.

Ítems 5. Considera que tiene un supervisor o jefe con el cual se pueda establecer una buena comunicación.

Gráfico No. 5



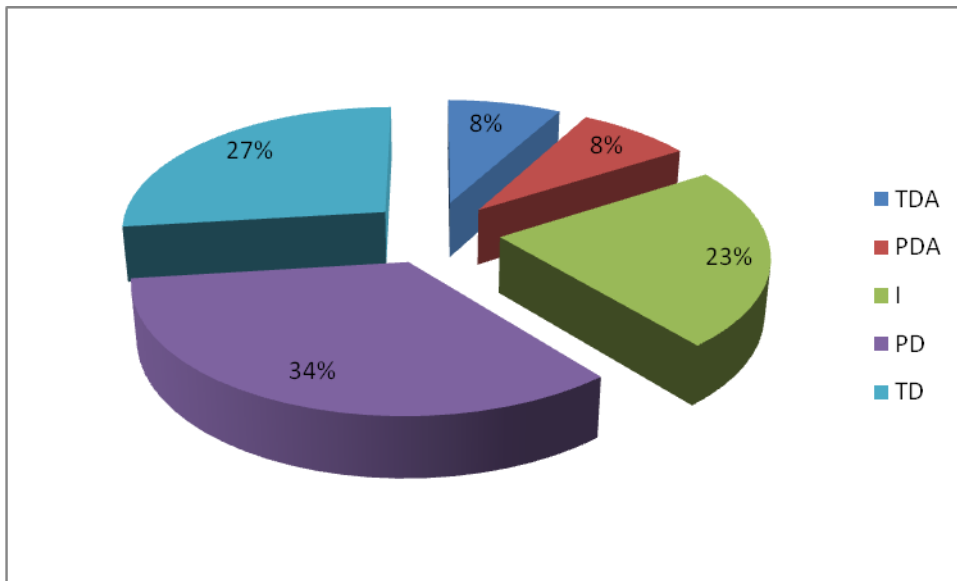
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 85 por ciento de la población encuestada indicó que está totalmente y parcialmente en desacuerdo en que tengan un supervisor o jefe en donde pueda establecer una buena comunicación, por otra parte existe un grupo que se encuentra indiferente con el ítem planteado. Sin embargo hay un 15 por ciento que está parcialmente y totalmente de acuerdo. Como se puede evidenciar la mayoría de la población encuestada no consideran que tienen un supervisor en donde puedan establecer una buena comunicación por lo que es importante reforzar la empatía que deben de tener los supervisores o jefes con los trabajadores de planta ya que si no existe una buena comunicación no hay entendimiento por lo que produce una baja productividad en la organización.

Ítems 6. En cuanto a los beneficios salariales que le ofrece la empresa usted esta:

Gráfico No. 6



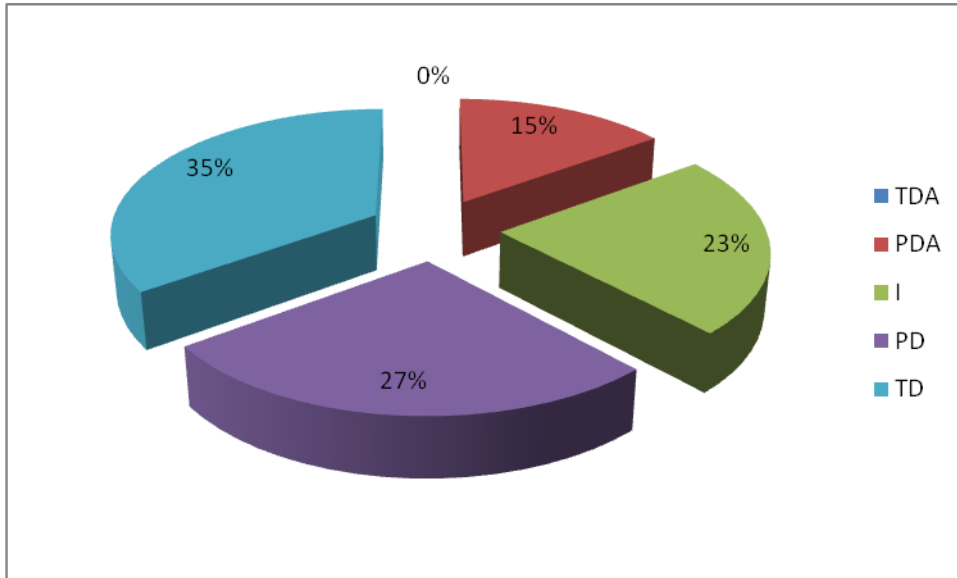
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 84 por ciento de la población encuestada indico que está totalmente y parcialmente en desacuerdo en relación a los beneficios salariales que recibe. Por otra parte existe un grupo que se encuentra indiferente con el ítem planteado. Sin embargo hay un 16 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo. Lo que se puede evidenciar que la mayoría no se siente satisfecho con los beneficios salariales que recibe por la labor que ejecuta dentro de la organización lo que es recomendable hacer una evaluación del mercado laboral a fin de mantener a los trabajadores de planta satisfecho con los beneficios que percibe de la organización para que así el personal sea productivo y la empresa pueda cumplir sus objetivos planteados.

Ítems 7. Las condiciones y el área de su trabajo son seguras.

Gráfico No. 7



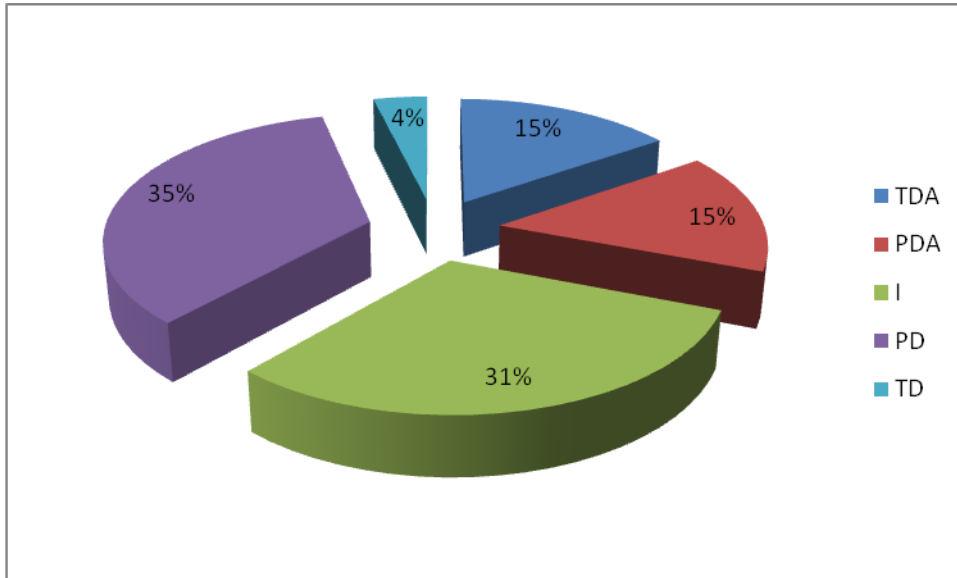
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en relación al ítems planeado, el 35 por ciento de la totalidad de la población del personal de planta contestaron que están totalmente en desacuerdo en que las condiciones de trabajo sean seguras, mientras que el 27 por ciento indico que está parcialmente en desacuerdo, seguidamente el 23 por ciento le es indiferente y el 15 por ciento está parcialmente de acuerdo. Por tal motivo se puede evidenciar que existe una diferencia de opiniones en donde la mayoría de la población no se siente segura con las condiciones de trabajo que existe en su área laboral por lo que es recomendable hacer una evaluación e inspección en el área para evitar futuros accidentes laborales o enfermedades ocupacionales que se pueden prevenir y así el trabajador se sienta más seguro en su puesto de trabajo.

Ítems 8. Tiene usted sentido de pertenencia hacia la empresa.

Gráfico No. 8



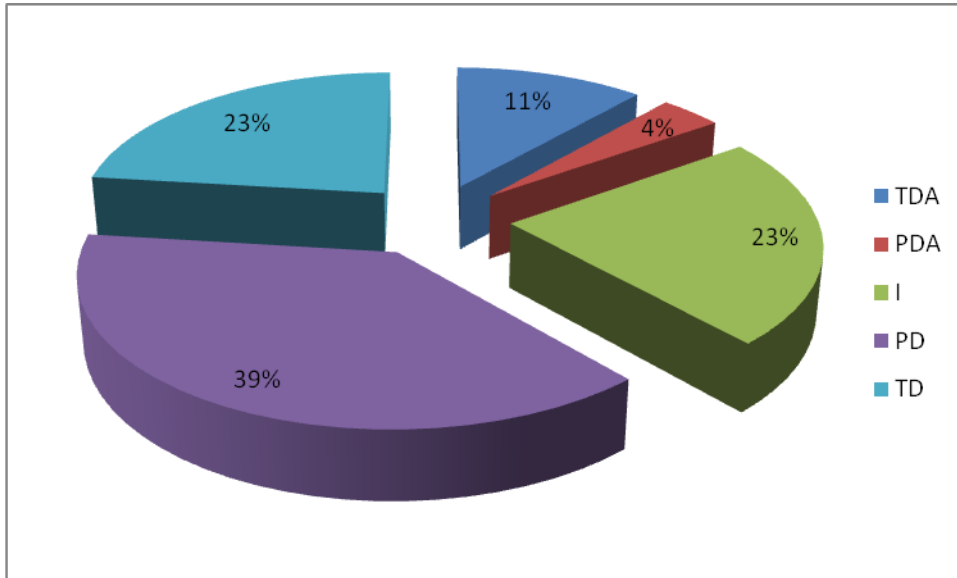
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 39 por ciento de la población encuestada señalaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en relación con el sentido de pertenencia dentro de la organización, seguidamente el 31 por ciento indicó que está indiferente en relación al ítem planteado, mientras que el 30 por ciento de la población está totalmente y parcialmente de acuerdo. Como se pueden observar en los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los trabajadores no se sienten comprometidos con la empresa y otro gran grupo le es indiferente, es importante resaltar que mientras más sentido de pertenencia tenga los trabajadores hacia la organización más productivo son; ya que se sienten parte de la organización, por lo tanto hay que generar incentivos a los trabajadores para que los mismos se sientan parte de la organización.

Ítems 9. Considera que la comunicación existente contribuye en la recreación de los trabajadores de la empresa.

Gráfico No. 9



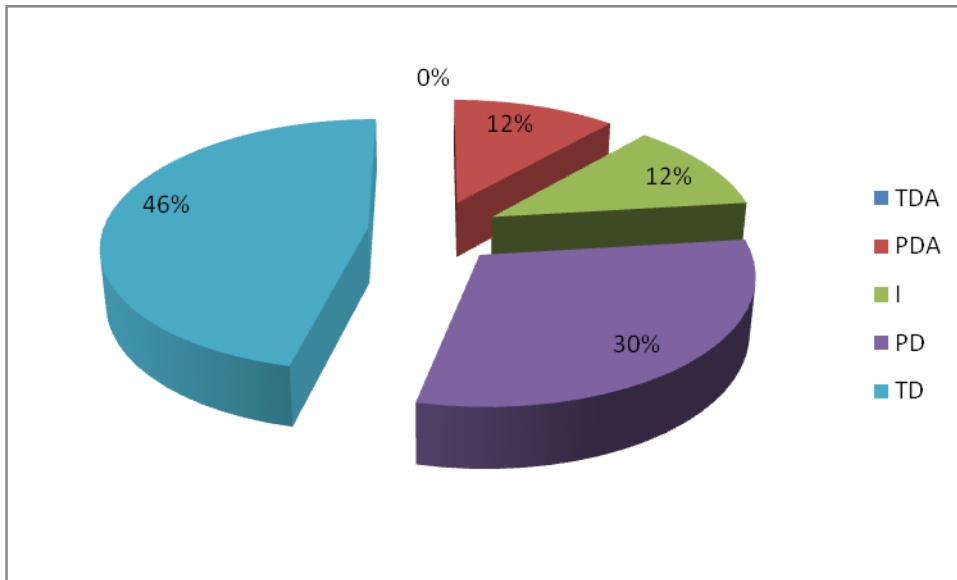
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 62 por ciento de la población encuestada señalaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en que la comunicación que existe en la empresa no contribuye en la recreación de los trabajadores. Seguidamente el 23 por ciento es indiferente en relación al ítem planteado, mientras que el 15 por ciento de la población está totalmente y parcialmente de acuerdo. Por tales razones se recomienda realizar un chequeo de los medios de comunicación que existen en la empresa de manera que los mismos influyan en la recreación de los trabajadores.

Ítems 10. Considera que su supervisor le hace sentir la suficiente confianza y libertad para discutir situaciones relacionadas con su trabajo.

Gráfico No. 10



**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

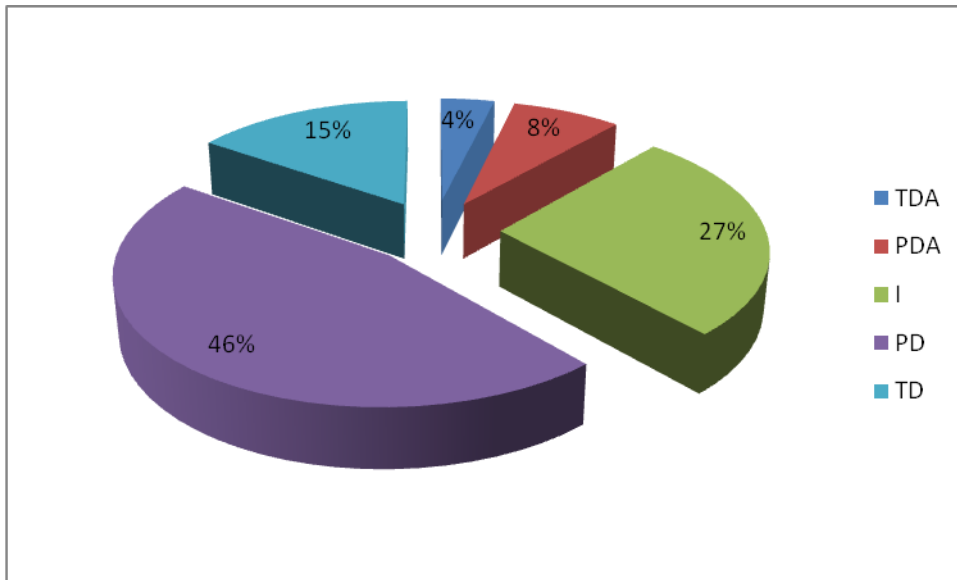
**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 88 por ciento señalaron que están totalmente y parcialmente en desacuerdo en que tengan un supervisor en donde se sientan con confianza para discutir situaciones relacionadas al ámbito laboral y existe otro grupo que le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte hay un 12 por ciento que está parcialmente de acuerdo con que si tienen un supervisor que le genera confianza. Como se puede evidenciar la mayoría de la población encuestada no consideran que tienen un supervisor en donde puedan establecer una buena comunicación en relación al ámbito laboral lo que es necesario reforzar la confianza que debe de tener el trabajador con su supervisor para que ambos se puedan comunicar sin ningún tipo de inconveniente.



Ítems 11. Diría que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta.

Gráfico No. 11



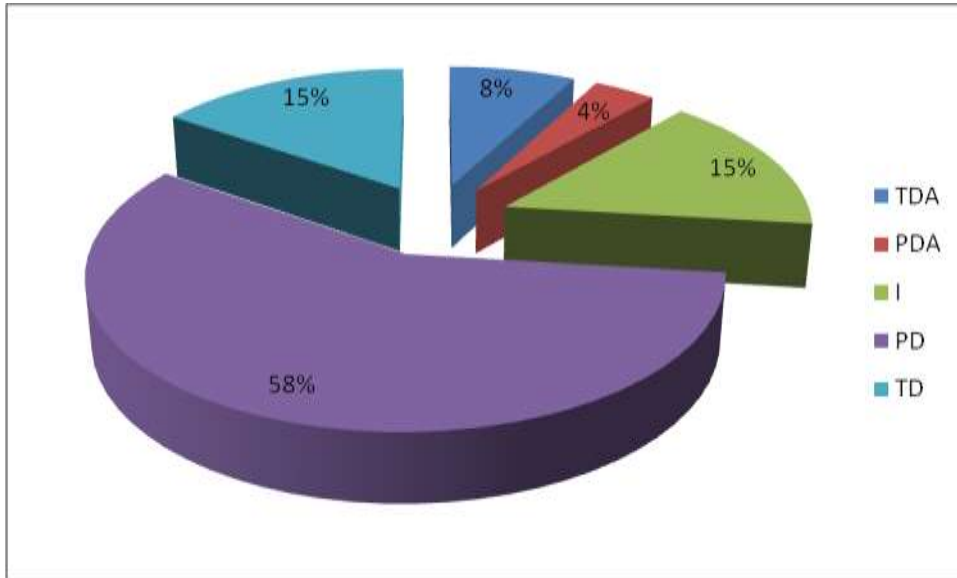
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

El 88 por ciento de la población encuestada señalaron que están parcialmente y totalmente en desacuerdo en que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional y existe otro grupo que le es indiferente el ítem planteado. Por otra parte hay un 12 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo. Por lo que es recomendable realizar charlas de orientación en donde se refleje la importancia que tiene una comunicación dentro de las organizaciones y reflejar que con ella se puede lograr muchas cosas.

Ítems 12. Considera que las reuniones y los medios de comunicación internos hacen que el clima organizacional sea agradable.

Gráfico No. 12



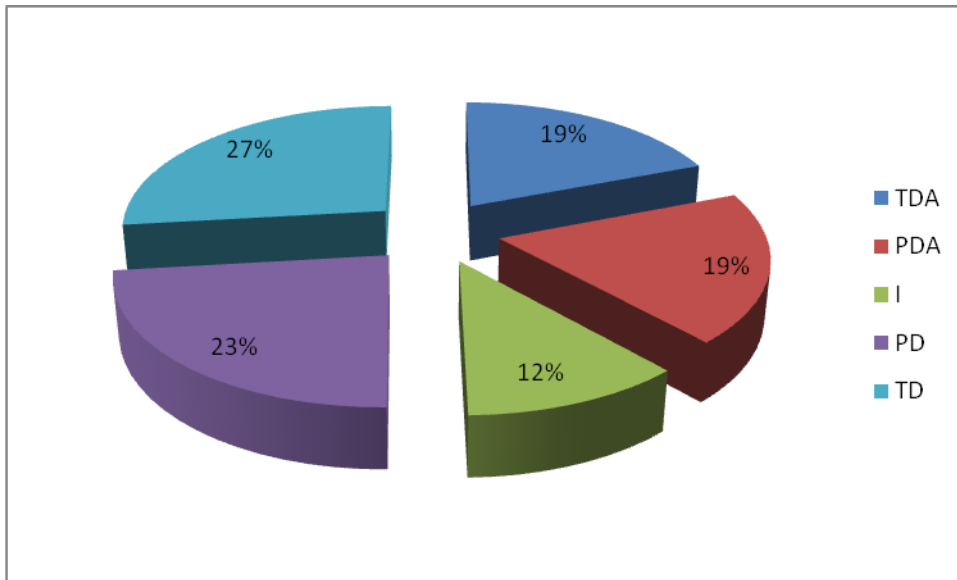
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos el 58 por ciento de la población encuestada indicó que está parcialmente en desacuerdo en que las reuniones y los medios de comunicación que existen en la organización no ayudan a mejorar el clima organizacional, seguidamente el 15 por ciento de la población es indiferente al ítem antes expuesto, mientras que otro 15 por ciento está totalmente en desacuerdo. Por otra parte existe un 12 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo. Por lo anteriormente expuesto se recomienda mejorar los medios de comunicación que existen en la empresa ya que existe una población que no siente que los mismos sean efectivos generando un ambiente inestable dentro de la organización.

Ítems 13. Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.

Gráfico No. 13



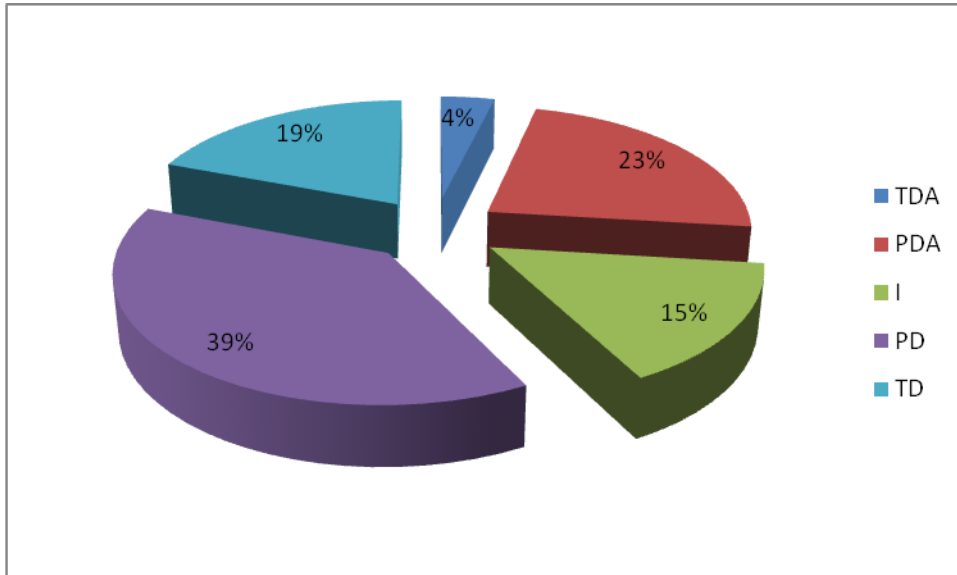
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos el 62 por ciento señala que está totalmente y parcialmente en desacuerdo en que la comunicación incide en la motivación laboral y existe otro grupo que es indiferente antes el ítem planteado. Sin embargo hay un 38 por ciento que está totalmente y parcialmente de acuerdo en que la motivación es un factor importante y que afecta la motivación de los trabajadores. Por los resultados obtenidos anteriormente, es recomendable orientar a los trabajadores acerca de la importancia que tiene la comunicación dentro de una organización ya que con ella la empresa puede lograr sus objetivos y los trabajadores pueden tener sentido de pertenencia.

Ítems 14. Considera que el trabajo que realiza en la empresa es satisfactorio.

Gráfico No. 14



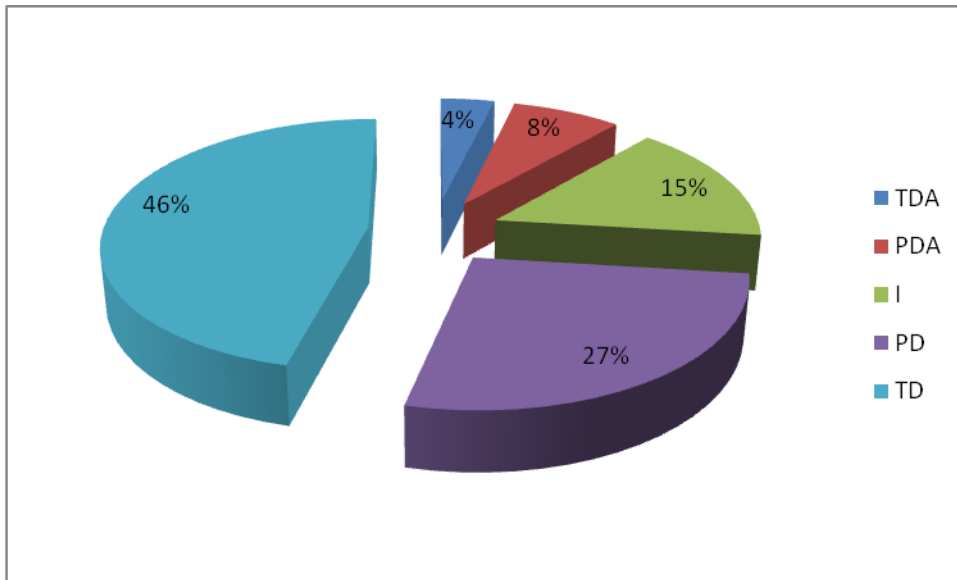
**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

#### **Análisis:**

El 58 por ciento señala que esta totalmente y parcialmente en desacuerdo en que el trabajo que realiza dentro de la empresa no es satisfactorio bajo sus criterios. Por otra parte el 15 por ciento le es indiferente el ítem planteado. Sin embargo existe un 27 por ciento que se siente parcialmente y totalmente de acuerdo en que su trabajo bajo su punto de vista si es satisfactorio. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede evidenciar que existe una desmotivación laboral ya que el trabajador al autoevaluarse indica que se siente deficiente en cuanto a sus funciones que realiza en la empresa, por lo que es recomendable realizar incentivos que aumenten la autoestima de los trabajadores para que así los mismos trabajen de forma eficaz y eficiente sintiéndose a gusto con la organización.

Ítems 15. Desde su punto de vista, ¿el departamento de recursos humanos responde efectivamente a las solicitudes realizadas por los trabajadores?

Gráfico No. 15



**Fuente:** Figueredo, Hernández, Olaizola (2015)

**Análisis:**

Según los resultados obtenidos el 73 por ciento que está totalmente y parcialmente en desacuerdo en que el departamento de Recursos Humanos no responde efectivamente las solicitudes realizadas por los trabajadores. Por otra parte el 15 por ciento le es indiferente al ítem indicado. Sin embargo existe un 12 por ciento que se siente parcialmente y totalmente de acuerdo en que el departamento de Recursos Humanos si responde las solicitudes solicitadas por los trabajadores. Por lo tanto como existe variedad de opiniones entre los trabajadores es recomendable que el departamento de Recursos Humanos preste más atención a las solicitudes que le realiza el personal de planta para así mantener a los trabajadores motivados.

## CONCLUSIONES

Basados en el propósito de la investigación el cual fue analizar la comunicación como herramienta para la optimización del clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta con la finalidad de detectar las incidencias en los procesos de comunicación presentes, que afectan el clima dentro de la organización y sobre la base de los resultados obtenidos y en referencia a los objetivos del estudio se concluye:

- No existe en su totalidad un proceso de comunicación que brinde el alcance necesario para hacer llegar la información hacia los trabajadores de planta, debido a que el departamento de Recursos Humanos le resta importancia a los procesos de comunicación que utiliza.

- Tanto el personal de Recursos Humanos como el personal de planta no le dan la importancia que tiene la comunicación para el buen desempeño de las funciones dentro de la organización.

- También se pudo evidenciar que los trabajadores no se sienten identificados institucionalmente, lo cual hace reflejar la desmotivación y apatía por parte de los trabajadores en relación a la importancia que tiene la comunicación dentro de la empresa.

- Existen fallas en la comunicación entre ambos departamentos ya que la misma no es clara ni precisa.

- La comunicación está siendo percibida de forma negativa, lo que influye en la productividad, en el clima organizacional y en el desarrollo de las actividades de la organización.

- Ambos departamentos no le dan la importancia que tiene la comunicación sobre el clima organizacional, siendo esta importante ya que ayuda a los trabajadores a tener un buen desempeño dentro de la empresa.

- También se pudo evidenciar que no existe empatía comunicacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos ya que el intercambio de ideas casi siempre es negativo.

- Tampoco se le da importancia a las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos, siendo las mismas uno de los principales factores que incide sobre el comportamiento de los trabajadores.

Por lo anteriormente expuesto se pudo constatar que la comunicación entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos no se da de manera fluida ni clara, lo que conlleva a un ambiente interno en la empresa que no es el más adecuado para las relaciones de trabajo y el entorno comunicacional.

Por tales razones se puede afirmar que ninguna organización puede existir sin comunicación, ya que a través de la misma es posible suministrar información e intercambio de ideas lo cual va a permitir un comportamiento de unión, comprensión e integración, esto trae como consecuencia, un clima laboral que favorece las relaciones de trabajo y una mayor productividad en las actividades de la empresa, mejorando así las actitudes y las expectativas individuales de los trabajadores.

## RECOMENDACIONES

La investigación tuvo como objetivo general, analizar la comunicación como herramienta para la optimización del clima organizacional de una empresa ubicada en Guácara Estado Carabobo. De acuerdo a los resultados obtenidos y referentes a los objetivos del estudio, se considera necesario aportar una serie de recomendaciones que permitan mejorar la comunicación entre el personal de Recursos Humanos y el personal de planta:

✚ Con respecto al primer objetivo específico de la investigación, el cual fue diagnosticar el proceso de la comunicación existente entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta, de acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda mejorar el proceso comunicacional existente en el departamento de Recursos Humanos para así poder entender las necesidades e inquietudes que tengan los trabajadores y así pueda haber un mayor rendimiento de las actividades del personal.

Esta comunicación se puede mejorar a través del coaching, que es un sistema que ayuda a las personas a través de un proceso planificado y estructurado de acercamiento, interacción y seguimiento, realizado por un coach que se dedica a ayudar a miembros de una organización con el fin de desarrollar las competencias, mejorar el trabajo en equipo y las relaciones entre los compañeros de trabajo, a través de este sistema se obtiene mayor satisfacción laboral y disminuyen los conflictos; aplicando este sistema mejoraría la comunicación entre ambos departamentos.

Otra recomendación que se sugiere es la retroalimentación del proceso de comunicación, ya que la misma juega un papel fundamental, el departamento de Recursos Humanos debe realizar esta retroalimentación al personal de planta de



manera constante, objetiva y adecuada, la misma se puede realizar a través de reuniones que se hagan una vez al mes con la finalidad de cumplir la retroalimentación comunicacional.

Seguidamente diseñar y aplicar un plan de relaciones públicas (RRPP), con el objetivo principal de fortalecer las relaciones laborales entre ambos departamentos, optimizando los mecanismos de comunicación existente; permitiendo así que la información sea clara, constante y oportuna. En este sentido se sugiere utilizar estrategias como el dialogo y conciliación bilateral entre ambos departamentos. Para realizar este plan de relaciones publica, se recomienda realizar el análisis DOFA es una herramienta que se utiliza para detectar la relación entre las Debilidad, las Oportunidades, las Fortalezas y las Amenazas de la empresa, para así, poder diseñar estrategias y planes de acción acordes a la situación de la organización. En otras palabras, es un “diagnóstico organizacional”.

Por otra parte se recomienda ofrecer charlas y talleres a todo el personal sobre el deber ser de la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta, a fin de enriquecer el funcionamiento y desarrollo de las actividades para el logro de las metas y objetivos de la organización. Los talleres y charlas pueden contener la siguiente información:

- Como está conformada una comunicación abierta, evolutiva, flexible e instrumentada.
- Cómo reconocer los ruidos y obstáculos en la conversación.
- La confrontación amable.
- Conflicto, negociación y acuerdos y comunicación e inteligencia emocional.
- Técnicas de comunicación para lograr mayor efectividad en los resultados de los equipos de trabajo. Entre otros.

Los talleres o charlas pueden ser interactivos, con muchos ejercicios prácticos, simulaciones y dramatizaciones.

✚ Por otra parte, el segundo objetivo específico de la investigación, el cual fue identificar las características presentes en el clima organizacional entre ambos departamentos, se recomienda que la empresa proporcione al departamento de Recursos Humanos y al personal de planta talleres sobre el tema de relaciones laborales, trabajo en equipo y relaciones interpersonales en donde se incluyan a todos los supervisores y jefes inmediatos de ambos departamentos para que ellos participen y se involucren en el tema, con la finalidad de mejorar el clima organizacional.

✚ Finalmente el tercer objetivo de la investigación fue determinar la importancia que tiene la comunicación para la motivación en el comportamiento de los trabajadores, en donde se recomienda realizar incentivos que aumenten la autoestima de los trabajadores para que así los mismos trabajen de forma eficaz y eficiente y se sientan parte de la organización, ya que está comprobado que los trabajadores motivados son más productivos, acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la empresa. Por lo anteriormente señalado a continuación se mencionan algunos incentivos que pueden ofrecerles a los trabajadores:

- Realizar reconocimientos de logro, como por ejemplo, seleccionar mensualmente el empleado del mes, otorgar bonos por asistencia perfecta, entre otros. Esto hará que el trabajador sienta que su esfuerzo vale la pena, que es parte importante de la empresa y servirá para que continúe trabajando de forma efectiva para ayudar al éxito de la compañía.

- Incrementar el sentimiento de pertenencia en la organización, esto favorece el buen clima laboral y fomenta la productividad. El hecho de que los trabajadores conozcan todos los productos, facetas, medios de comunicación, entre otros, conlleva que sientan mayor vinculación con la compañía.

- Incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la empresa, hacerles saber que la organización cuenta con ellos y que pueden escalar posiciones dentro de la empresa, esta es una de las formas más directas de reconocer el trabajo y esfuerzo que realizan los trabajadores.

- Permitir que el trabajador seleccione sus días libres y sus vacaciones individuales, esta medida puede ser muy positiva para facilitar la conciliación familiar y laboral, ya que ayuda a establecer un equilibrio entre el trabajo y el ocio; es esencial para crear un ambiente laboral positivo.

Por otra parte se recomienda implementar y aplicar un plan de relaciones públicas (RRPP), con la finalidad de afianzar las relaciones interpersonales basadas en los valores culturales y organizacionales en la entidad de trabajo, utilizando como estrategia un estudio sociocultural entre los trabajadores.

Seguidamente es necesario reforzar el trabajo en equipo entre el departamento de Recursos Humanos y el personal de planta con la finalidad de integrarse ambos departamentos, esta herramienta es fundamental para el logro de los objetivos de la investigación. Es importante resaltar que mientras más sentido de pertenencia tengan los trabajadores hacia la organización más productivo son ya que se sienten parte de la organización.

## LISTA DE REFERENCIAS

Arias, Fideas (2006). **El Proyecto de Investigación**. Introducción a la metodología científica. 5ta edición. Caracas.

Brunet, Leonor (1987). **El clima del trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnósticos y consecuencias**. Editorial Trillas.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México. 7ma edición, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, Idalberto (2005). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta edición. México: Mc Graw- Hill Interamericana de Editores, S.A.

Camacho, Ana. (2010). Propuesta de un plan de comunicaciones internas orientado a la motivación de los empleados de la empresa DINISSAN Santa Marta. Para optar al título de Comunicación Social.

Certo, Samuel (2001). **Administración Moderna**. Bodega, Colombia. 8<sup>va</sup> edición, Editorial Prentice Hall.

Celis, Conde (2000). **El Comportamiento Organizacional**. 1<sup>era</sup> edición, Graficas Gloria S.A, Venezuela.

Delgado de Smith, Yamile (2013). **La investigación social en proceso: ejercicios y respuestas**. 2da impresión de la tercera edición. Universidad de Carabobo. Valencia.

Donaire, Denis. (1997). **Gestão Ambiental nas Empresas**, Editorial, Atlas, São Paulo.

Ettlinger, Nancy (2004). Perspectivas Teóricas Recientes En Organización: **Una Panorámica General**. En Escudero, J. M. y González, M. T. (Eds). Op. Cit., p. 35-59.

Febres, Oscar. (2013). El clima organizacional en el servicio nacional integrado de administración aduanera y tributaria (SENIAT), división de fiscalización región Guayana. Ubicado en Guayana. Para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas.

Flores, Denis. (2010). Clima organizacional de una Institución adscrita a una Alcaldía del Estado Carabobo. Para optar al título de Licenciado en Relaciones Industriales.

García y Bedoya (1997). **Hacia un clima organizacional plenamente rectificando, en la división de admisiones y registro académico de la universidad del valle.** Tesis de grado maestría Universidad del Valle.

García, Mónica (2009). **Clima Organizacional y su Diagnostico:** Una aproximación conceptual. Universidad del Valle, sede San Fernando. Cali-Colombia.

Gibson, Ivancevich (2001). **Las Organizaciones. Buenos Aires, Argentina.** 10<sup>ma</sup> edición, Editorial Addison Wesley Iberoamericana.

Halpin, Andrew (1996). **El clima organizativo de las escuelas.** Madrid: Narcea.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), **Metodología de Investigación.** Mac Graw Hill. 4ta edición. México. P. 385.

Koenes, Jhon (1996). **Gestión y Motivación del Personal.** España: Ediciones Díaz de Santos.

Marcano, Maria (1996). **Lecciones preliminares de psicología.** Valencia, Universidad de Carabobo. Primera edición.

Méndez, Evaristo (2003). **Epistemología aplicada a la Investigación Científica.** 3era edición. México

Michelena, Brigitte (2000). **Todo en el proceso de investigación.** Caracas. Litografía Tecnocolor.

Moreno, Martí (1997). **Cultura y Psicología Social.** (pp. 25-44). Madrid: Prentice Hall.

Navarro, Sandra. (2010). Análisis de la incidencia de una comunicación efectiva en el clima organizacional dentro del departamento de crédito y cobranza de la empresa distribuidora sillas california, CA. Ubicada en Valencia Estado Carabobo. Para optar por el título de Licenciado en Relaciones.

Newstrom, John (2007). **Comportamiento humano en el trabajo.** (12<sup>ma</sup> edición). Ciudad de México, Editorial: McGraw Hill.

Ortega, Dorlan. (2012). La comunicación como proceso gerencial y su influencia en el clima organizacional de la Unidad Educativa YMCA Don Teodoro Gubaira, Ubicado en la Ciudad de Valencia. Para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada.

Stephen, Robbins (2001). **Comportamiento organizacional**. 8va Edición. Prentice Hall, México.

Stephen, Robbins (1998). **Fundamentos de comportamiento organizacional**. México. Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición.

Stoner, Freeman (1998). **Administración**. México. 3<sup>era</sup> edición, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.

Valle, Mónica (2004). **Comunicación y Relaciones de Trabajo**. Revista Virtual, Universidad Católica del Norte. Sede Administrativa. Medellín – Colombia.

**ANEXO A**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**







**CUADRO 1**  
**CUADRO TÉCNICO METODOLÓGICO**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumento</b>
Identificar las características presentes en el clima organizacional entre ambos departamentos.	Ambiente interno	Condiciones que se viven dentro del entorno laboral y está compuesto por las circunstancias que inciden dentro de una organización en cualquier ámbito	Condiciones De trabajo	A-6, A-8 A-11, A-12  B-1, B-2 B-3, B-5, B-7, B-9	Personal de Recursos Humanos  Personal de planta	Cuestionario

Continuación

Fuente: Hernández, Figueredo y Olaizola (2015)



**ANEXO B**  
**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS**

# **INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

**Universidad de Carabobo**

**Facultad de Ciencias Económicas y Sociales**

**Escuela de Relaciones Industriales**

**Cuestionario (A)**

**Dirigido al personal de Recursos Humanos.**

El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que le parezca la adecuada marcándola con una equis (x). Por favor solo de una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. Toda información que se obtenga será manejada de forma confidencial y se realizara con fines académicos.

Gracias por su atención.

**Leyenda:**

- ❖ **TDA: Totalmente de acuerdo.**
- ❖ **PDA: Parcialmente de acuerdo.**
- ❖ **I: Indiferente.**
- ❖ **PD: Parcialmente en desacuerdo.**
- ❖ **TD: Totalmente en desacuerdo.**

Nº	ITEMS	TDA	PDA	I	PD	TD
1	Considera que la comunicación interna permite hacer llegar la información de manera clara y precisa en la empresa.					
2	Considera que la comunicación que se da entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es efectiva.					
3	Existe empatía comunicacional (cercanía) entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.					
4	Considera que los mensajes que recibe a través de los medios de comunicación internos son claros.					
5	Considera que la comunicación entre los trabajadores de la organización y el departamento de Recursos Humanos es asertiva.					
6	Se favorecen las relaciones interpersonales entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.					
7	Considera usted que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa.					
8	Considera que la relación de trabajo existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos en la empresa es buena.					
9	La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización.					
10	El departamento de Recursos Humanos propicia la comunicación entre los trabajadores de la empresa					

11	Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.					
12	Desde su punto de vista los trabajadores se sienten conformes con las respuestas emitidas por parte del departamento de Recursos Humanos en cuanto a las solicitudes realizadas.					
13	Considera que el nivel de comunicación existente entre el personal de planta y el departamento de Recursos Humanos es bueno.					
14	Considera que la comunicación interna genera una identificación institucional por parte del trabajador hacia la empresa.					

## Cuestionario (B)

### Dirigido al personal de Planta

Nº	ITEMS	TDA	PDA	I	PD	TD
1	Considera que la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de planta es efectiva.					
2	Existe empatía (cercanía) comunicacional entre el departamento de Recursos Humanos y los trabajadores de planta.					
3	Considera que el nivel de comunicación existente entre el departamento de Recursos Humanos y el Personal de Planta es bueno.					
4	Cree que la comunicación interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas.					
5	Considera que tiene un supervisor o jefe con el cual se pueda establecer una buena comunicación.					
6	En cuanto a los beneficios salariales que le ofrece la empresa usted esta:					
7	Las condiciones y el área de su trabajo son seguras.					
8	Tiene usted sentido de pertenencia hacia la empresa.					
9	Considera que la comunicación					



	existente contribuye en la recreación de los trabajadores de la empresa.					
10	Considera que su supervisor le hace sentir la suficiente confianza y libertad para discutir situaciones relacionadas con su trabajo.					
11	Diría que la comunicación ayuda a mejorar el clima organizacional entre el departamento de Recursos Humanos y el Personal de Planta.					
12	Considera que las reuniones y los medios de comunicación internos hacen que el clima organizacional sea agradable.					
13	Cree que la comunicación interna en la empresa incide en la motivación de los trabajadores.					
14	Considera que el trabajo que realiza en la empresa es satisfactorio.					
15	Desde su punto de vista, ¿el departamento de Recursos Humanos responde efectivamente a las solicitudes realizadas por los trabajadores?					

**ANEXO C**  
**TABULACION DE RESULTADOS**

## Tabulación de Resultados

### Cuestionario A

Cuadro 1

#### Comunicación interna

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	TDA	0	0%
	PDA	2	20%
	I	4	40%
	PD	3	30%
	TD	1	10%
	Totales	10	100%

Cuadro 2

#### Comunicación efectiva

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	TDA	0	0%
	PDA	2	20%
	I	3	30%
	PD	4	40%
	TD	1	10%
	Totales	10	100%

Cuadro 3

#### Empatía comunicacional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	TDA	0	0%
	PDA	2	20%
	I	3	30%
	PD	3	30%
	TD	2	20%
	Totales	10	100%

Cuadro 4

Mensajes recibidos son claros

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	TDA	0	0%
	PDA	3	30%
	I	4	40%
	PD	3	30%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 5

Comunicación asertiva

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	TDA	0	0%
	PDA	1	10%
	I	4	40%
	PD	5	50%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 6

Relaciones interpersonales

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	TDA	0	0%
	PDA	1	10%
	I	6	60%
	PD	3	30%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 7

Ayuda la comunicación a mejorar el clima organizacional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	TDA	0	0%
	PDA	1	10%
	I	5	50%
	PD	4	40%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 8

Relación de trabajo

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	TDA	0	0%
	PDA	1	10%
	I	4	40%
	PD	3	30%
	TD	2	20%
	Totales	10	100%

Cuadro 9

Buena coordinación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	TDA	0	0%
	PDA	1	10%
	I	4	40%
	PD	5	50%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 10

Propicia la comunicación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	TDA	0	0%
	PDA	3	30%
	I	5	50%
	PD	2	20%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 11

Motivación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	TDA	0	0%
	PDA	2	20%
	I	4	40%
	PD	4	40%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 12

Conformidad de los trabajadores en cuanto a las solicitudes emitidas

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	TDA	0	0%
	PDA	2	20%
	I	3	30%
	PD	5	50%
	TD	0	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 13

Nivel de comunicación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	TDA	0	0%
	PDA	2	10%
	I	4	40%
	PD	2	50%
	TD	2	0%
	Totales	10	100%

Cuadro 14

Comunicación interna genera identificación institucional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	TDA	0	0%
	PDA	0	0%
	I	4	40%
	PD	4	40%
	TD	2	20%
	Totales	10	100%

**Tabulación de Resultados  
Cuestionario (B)**

Cuadro 1

Comunicación efectiva

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	TDA	0	0%
	PDA	4	15%
	I	2	8%
	PD	8	31%
	TD	12	46%
	Totales	26	100%

Cuadro 2

Empatía comunicacional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	TDA	1	4%
	PDA	1	4%
	I	2	8%
	PD	13	50%
	TD	9	34%
	Totales	26	100%

Cuadro 3

Relación de trabajo

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	TDA	1	4%
	PDA	1	4%
	I	8	31%
	PD	11	42%
	TD	5	19%
	Totales	26	100%



Cuadro 4

## Productividad

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	TDA	4	15%
	PDA	2	8%
	I	4	15%
	PD	9	35%
	TD	7	27%
	Totales	26	100%

Cuadro 5

## Supervisor o jefe con buena comunicación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	TDA	1	4%
	PDA	3	11%
	I	4	15%
	PD	8	31%
	TD	10	39%
	Totales	26	100%

Cuadro 6

## Beneficios salariales

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	TDA	2	0%
	PDA	2	10%
	I	6	60%
	PD	9	30%
	TD	7	0%
	Totales	26	100%

Cuadro 7

## Condiciones y áreas de trabajo

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	TDA	0	0%
	PDA	4	15%
	I	6	23%
	PD	7	27%
	TD	9	35%
	Totales	26	100%

Cuadro 8

## Sentido de pertenencia

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	TDA	4	15%
	PDA	4	15%
	I	8	31%
	PD	9	35%
	TD	1	4%
	Totales	26	100%

Cuadro 9

## Recreación de los trabajadores

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	TDA	3	11%
	PDA	1	4%
	I	6	23%
	PD	10	39%
	TD	6	23%
	Totales	26	100%

Cuadro 10  
Confianza y libertad

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	TDA	0	0%
	PDA	3	12%
	I	3	12%
	PD	8	30%
	TD	12	46%
	Totales	26	100%

Cuadro 11

Clima organizacional

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
11	TDA	1	4%
	PDA	2	8%
	I	7	27%
	PD	12	46%
	TD	4	15%
	Totales	26	100%

Cuadro 12

Reuniones y los medios de comunicación internos

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	TDA	2	8%
	PDA	1	4%
	I	4	15%
	PD	15	58%
	TD	4	15%
	Totales	26	100%

Cuadro 13

## Motivación

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
13	TDA	5	19%
	PDA	5	19%
	I	3	12%
	PD	6	23%
	TD	7	27%
	Totales	26	100%

Cuadro 14

## Satisfacción en el trabajo

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
14	TDA	1	4%
	PDA	6	23%
	I	4	15%
	PD	10	39%
	TD	5	19%
	Totales	26	100%

Cuadro 15

## Efectividad a las solicitudes realizadas

ITEMS		FRECUENCIA	PORCENTAJE
15	TDA	1	4%
	PDA	2	8%
	I	4	15%
	PD	7	27%
	TD	12	46%
	Totales	26	100%