



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Camaronera ROMPIDO**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título  
de:

**Magister en Dirección de Talento Humano**

Por la estudiante:

**Rina Asunción Campain Brambilla**

Bajo la dirección de:

**Lcda. Janeth Campoverde R. M.Sc**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Guayaquil - Ecuador  
Junio de 2017**

# **Incidencia de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Camaronera ROMPIDO**

Incidence of the internal communication in the organizational climate of the company Camaronera ROMPIDO

**Rina Asunción Campain Brambilla**

## **RESUMEN**

La comunicación y el clima organizacional se estudian desde hace aproximadamente 45 años, por ser temas que merecen evaluación en pequeñas y grandes empresas, por su importante influencia en el desempeño de la producción y administración de las organizaciones de toda índole. En el presente estudio, se analiza el clima organizacional de la PYME, *Rompido S.A.*, empresa que se ha constituido en un muy importante grupo en varias economías actuales de todo el planeta. A través del Marco Teórico se revisa la conceptualización referente a la Comunicación Interna y Clima Organizacional, sus orígenes y factores que inciden en el comportamiento de las personas, investigación que mediante la conceptualización de las variables de interés, que se capturaron a través de un cuestionario permitió evaluar los elementos que más inciden en la Comunicación Interna y el Clima Organizacional de la empresa. De acuerdo a las cifras obtenidas, se determinó que un porcentaje significativo de los colaboradores se niegan a la existencia de normas o políticas comunicacionales, así como a la presencia de un profesional para que realice la gestión comunicacional, causas que desembocan en el bajo desempeño del proceso de comunicación interna y por ende en el clima de la empresa.

**Palabras Calves:** Clima Organizacional, empresa, factores, empleados, PYME

## **ABSTRACT**

Communication and organizational climate have been studied for approximately 45 years, as they are issues that deserve evaluation in small and large companies for their important influence on the performance of production and administration. In the present study, the analysis of the organizational climate of the SME, *Rompido S.A.*, is performed, a type of company that has become a very important group in several current economies around the world. Through the Theoretical Framework, we review the conceptualization of Internal Communication and Organizational Climate, its origins and factors that influence the behavior of people, research that through the conceptualization of the variables of interest, which were captured through a questionnaire. Allowed to evaluate the factors that most affect the Internal Communication and Organizational Climate of *Rompido SA*. According to the figures, it was determined that significant and worrisome people deny the existence of norms or communication policies as well as the existence of a specific person for this communicational management, root causes of the undermining of the process of internal communication.

**Key Words:** Organizational Climate, Enterprise, Factors, Employees, SMEs

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad determinar los problemas de comunicación que actualmente afronta la camaronera *Rompido S.A.*, con la intención de determinar aquellos factores que han desmejorado el clima comunicacional y laboral, para luego proceder a la implementación de nuevos canales de comunicación dentro del proceso productivo y servicio al cliente.

La deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el clima organizacional de la empresa *Rompido S.A.* son los factores que han deteriorado las acciones eficientes en los diferentes procesos, por lo que se requiere establecer una mecánica que permita generar mejores ambientes para un adecuado y eficiente desarrollo de las diferentes acciones de todos los implicados.

La Comunicación Organizacional Interna y el Clima Organizacional son elementos que están estrechamente interrelacionados, porque el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella. Estas son las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos y procedimientos de trabajo y quienes adquieren y utilizan los recursos financieros y tecnológicos. De allí la importancia de procurar mejorar la comunicación interna en pro de tomar acertadas decisiones acerca de la marcha del negocio y por ende el desempeño comercial y operativo de la empresa.

En base a los resultados obtenidos se planteará una propuesta de mejora para los procesos de Comunicación Organizacional Interna, en la cual se incluyen todas aquellas actividades en las cuales los trabajadores puedan participar dinámicamente para el desarrollo de la comunicación organizacional interna personal y profesional con la finalidad de que mejore satisfactoriamente el Clima Organizacional de la institución, reflejándose esto último en el desempeño de la empresa.

Con lo anteriormente expuesto hay que contemplar que las relaciones humanas son parte fundamental del clima organizacional, las mismas que inciden en la satisfacción laboral, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, y su nivel de productividad (Dávila, 2001).

Adicionalmente, se debe considerar que al interior de las empresas todas las áreas deben estar interconectadas, transmitiendo una imagen conjunta y única de su identidad, para lo cual es primordial el compromiso del recurso humano y su satisfacción con el clima organizacional, lo que

además influye en su imagen corporativa (Sainz de Vicuña, 2012).

## I. MARCO TEORICO

### 1.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 1.1.1. Antecedentes De Estudio

La historia de la humanidad ha demostrado que el hombre se sirve de su lenguaje y se comunica a través de él. Por lo que sin comunicación no hubiera podido socializar. De ahí que la comunicación resulta un elemento indisolublemente ligado a la existencia como ser social, pues constituye un factor de construcción de toda la vida consciente de cada individuo en su conjunto y posibilita la interrelación, en agrupaciones de seres humanos, en medio de un mundo caracterizado por la globalización que se ha extendido a todos los campos, que han sido afectados por una revolución tecnológica que representará un hito en la historia de la humanidad, donde las nuevas tendencias reducen progresivamente al hombre a una de las variables de mercado, y donde la comunicación se ha situado en el “eje de las actividades sociales, económicas y políticas” (García González, 2008, p 1).

Es necesario para este estudio abordar la importancia que tuvo y tiene la comunicación organizacional.

Se comienza a hablar de comunicación organizacional en los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta cuando empieza a manifestarse como disciplina al adquirir un corpus independiente en el campo de las ciencias sociales. Su nacimiento obedece a la posibilidad de integración, de cohesionar disciplinas que hasta el momento de su surgimiento funcionaban de manera inconexa; tales como la publicidad, las relaciones públicas o el marketing (Trelles, 2001, p.1).

A pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, “pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales” (Trelles, 2001, p.1).

Hacia finales de los años setenta con el ingreso en occidente de los modelos de calidad y el impacto de la Teoría Z de Ouchi, con sus propuestas de participación y mejoramiento continuo, la comunicación tiene un impulso más integrador bajo lo que se conoció en occidente como el Desarrollo Organizacional. En 1984 se declara el inicio de la era de la información y

desde entonces los conceptos de comunicación han cambiado. Con anterioridad la comunicación era un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización, masiva y enfocada en el direccionamiento de la gerencia (Aguilera, 2007, p.1).

Hoy la comunicación actúa como elemento de gestión horizontal y como recurso estratégico. Es una comunicación interactiva, enfocada en la adaptación de la organización a sus usuarios. "La importancia que atribuye a los procesos por los que ésta se modifica a través del tiempo y la naturaleza, así como al conflicto social o las formas de interacción personal con la que los seres humanos comparten significados" (Saladriga, 2005, p.2).

Si bien es cierto que algunos autores, la vinculan con el área de intercambio de información, para otros es sinónimo de comunicación oral directa, dentro de estructuras formales, y si se analiza desde un enfoque empresarial hay quienes ubican a la comunicación organizacional "en la esfera de la gestión o management, y la definen como vector de competitividad de empresas e instituciones" (Noguero, 2000, en Trelles; 2001, p.5)

Otros opinan que la comunicación es un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Es aquella que se desarrolla en el seno de una institución destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y ambos entre sí. La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización (Páez y Egidos, 2000, p.1).

Para Norber Weiner la comunicación "es el cemento que forma las organizaciones. Sólo la comunicación permite a un grupo que piense unido, que sea unido y que actúe unido". (Bisquert, 2003, p.1)

Pero todos coinciden en la importancia de esta materia para el mejor funcionamiento de las organizaciones, inscribiendo con protagonismo definitivo la interrelación entre sus integrantes. Y es precisamente el "estudio de tal interrelación, es decir, de los procesos comunicativos inherentes a cualquier grupo o sociedad, lo que constituye la razón de ser de la comunicación organizacional" (Trelles, 2001, p.6).

Según Andrade (2010, p. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional

de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

No podemos decir "comunicación es", sino "yo le llamo comunicación a". Esta precisión es importante porque la definición a utilizar dependerá del enfoque bajo el que se vea el concepto; habrá quienes lo entiendan, y por tanto lo definan, de diferente manera.

Para Castro (2012, p. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

Las comunicaciones en las organizaciones deben suministrar información precisa con los tonos emocionales apropiados para todos los miembros que necesitan el contenido de las comunicaciones. La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Aquí se "contextualiza la comunicación como la columna vertebral de la organización" (Trelles, 2001, p.8), pero como debilidad se advierte que al priorizarse el peso de lo colectivo, se limita la dimensión individual, sobre todo en lo referido al componente cultural, la construcción de símbolos y valores y su influencia en la cultura y el clima organizacionales.

La comunicación organizacional realiza tres funciones:

- La función descriptiva, que investiga y expone el estado de los procesos comunicativos, o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos de la organización.
- La función evaluadora, que explica las razones por las cuales los diferentes ámbitos actúan de la manera en que los hacen, es decir, es la ponderación de los elementos que influyen en los procesos comunicacionales que se están produciendo.

- La función de desarrollo, que analiza como reforzar aquello que ha sido evaluado como acertado y mejorar lo que fue considerado erróneo, y propone además las formas de realizarlo.

Se han podido analizar múltiples estudios realizados sobre comunicación organizacional, y al igual que en otros, en ellos se reflejan como punto de partida las concepciones básicas que sustentan las ciencias sociales contemporáneas. A la confirmación del cuerpo teórico-metodológico de esta disciplina han contribuido, tanto filósofos, teólogos, psicólogos, antropólogos, sociólogos, matemáticos, físicos y cibernéticos, los cuales han analizado sus diferentes aspectos, desde ópticas propias de las especialidades de donde proceden y con ello han enriquecido su aparato conceptual, contribuyendo así a dotarlo de gran complejidad y diversidad. (Saladriga, 2005, p. 2)

### 1.1.2. Procesos comunicacionales

El proceso comunicacional dentro de una organización empresarial es uno de los puntos más importantes para lograr implementar estrategias que van ligadas a los procesos productivos y aportan al desarrollo de una organización. Dentro de estos procesos intervienen variables como la comunicación interna que es la que se relaciona directamente con los colaboradores de la organización. La comunicación externa que tiene su énfasis sobre todo en los stakeholders externos como son: Accionistas, Asociaciones empresariales, industriales, o profesionales, Clientes, Competidores, Comunidades donde la empresa tiene operaciones, asociaciones vecinales, Dueños, Empleados, Gobierno nacional, Gobiernos locales, Gobiernos provinciales, Inversores, Medios de comunicación, ONG, Proveedores/vendedores a la empresa, Sindicatos y familias (Hernández, 2002).

Contar con un buen sistema de comunicación dentro de la empresa da valor agregado a una organización y habla de una buena gestión administrativa. En el proceso de comunicación, intervienen elementos o factores como: emisor o codificador, código, mensaje, receptor o decodificador, canal, ruido (barreras o interferencias) y la retroalimentación o realimentación (feed-back, mensaje de retorno), todo desarrollado dentro de un contexto o también llamado entorno.

- Emisor o codificador: Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera

entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo.

- Receptor o decodificador: Es el punto (persona, organización...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o receptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena.

- Código: Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.

- Mensaje: Es el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor. El mensaje es la información.

- Canal: Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. Mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje. Ejemplos: el aire, en el caso de la voz; el hilo telefónico, en el caso de una conversación telefónica.

- Referente: Realidad que es percibida gracias al mensaje. Comprende todo aquello que es descrito por el mensaje.

- Situación: Es el tiempo y el lugar en que se realiza el acto comunicativo.

- Interferencia o barrera: Cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Son las distorsiones del sonido en la conversación, o la distorsión de la imagen de la televisión, la alteración de la escritura en un viaje, la afonía del hablante, la sordera del oyente, la ortografía defectuosa, la distracción del receptor, el alumno que no atiende aunque esté en silencio, también suele llamarse ruido.

- Retroalimentación o realimentación (mensaje de retorno): Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta (actitud, conducta. negativa (cuando se busca cambiar el tema o terminar la comunicación). Si no hay realimentación, entonces solo hay información más no comunicación. (Hernández, 2002).

La comunicación en la empresa es uno de los factores significativos para la productividad,

porque permite la optimización de los procesos y la construcción de un buen clima organizacional para los colaboradores, quienes crearán sentido de pertenencia y se involucrarán con las diferentes actividades de la organización.

### **1.1.3. Tipos de comunicación organizacional**

Según Andrade (2010, p. 120) los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general).

En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo y en el entorno de este estudio, la comunicación interna y la externa.

#### **1.1.3.1 Comunicación interna**

La Comunicación Organizacional de acuerdo a lo manifestado por Andrade (2010, p. 87) Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dijeran a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desempeñar su trabajo adecuadamente; en suma, en la empresa u organización que la comunicación fuera completamente rudimentaria, con graves deficiencias, distorsiones y omisiones, dicha

organización desaparecería, inevitablemente, al corto plazo.

#### **1.1.3.1.1. Redes de comunicación en las organizaciones**

En la comunicación tanto en su ámbito general como en el organizacional, se transmiten mensajes que utilizan diferentes vías para llegar a sus receptores, que se clasifican en redes formales e informales.

##### **1.1.3.1.1.1 Redes formales**

En las redes formales, los mensajes circulan de manera descendente, ascendente u horizontal. Goldhaber apunta que los mensajes que fluyen de manera descendente o ascendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, y a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. "Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido" (Goldhaber, 1984).

##### **1.1.3.1.1.1.1 Comunicación descendente**

Los estudios de comunicación descendente responden a la pregunta, ¿hasta qué punto los mensajes descendentes obtienen los tipos de respuesta deseados por el directivo que envía el mensaje? Las comunicaciones descendentes marcan el ritmo y establecen el medio ambiente necesario para que las comunicaciones ascendentes sean eficaces (Goldhaber, 1984, p. 131).

Es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a sus subordinados. Así lo afirman Daniels y Spiker, citados por Valdés, la comunicación descendente es la que se lleva a cabo cuando los supervisores juegan el rol de emisores y los subordinados son los receptores, asumiendo que los mensajes son concernientes a las responsabilidades, funciones y a la producción que se lleva a cabo dentro de la organización (Valdés, 2003, p.12).

Al respecto, Martínez y Nosnik mencionan que este tipo de comunicación no debe entenderse exclusivamente como aquella que surge en la gerencia y se dirige a los empleados, sino también la que se origina en los altos mandos y fluye hacia la gerencia, pues "sin ésta última, la primera no tendría ningún sentido" (1988, p. 27).

#### 1.1.3.1.1.2. Comunicación ascendente

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber (1984, p.134) la define como “aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias”.

En palabras de Katz y Kahn citados por Martínez y Nosnik, la comunicación ascendente puede constituirse en un termómetro de lo que sucede con la gente a nuestro mando y, por lo tanto, su utilidad está en que dependiendo del nivel de detalle que tengamos, podamos diagnosticar y pronosticar sucesos para poderlos manejar de una manera más eficiente. Así, ésta puede reducirse a lo que la persona dice de sí misma, su desempeño y sus problemas; acerca de otras personas sus problemas; acerca de los usos, prácticas y políticas organizacionales; y acerca de lo que es necesario hacer y cómo puede ser hecho (Martínez y Nosnik, 1988, p.41).

#### 1.1.3.1.1.3 Comunicación horizontal

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Así la define Massie citado por Goldhaber “la comunicación horizontal consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización” (Goldhaber, 1984, p.137).

Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos, ya que, ciertas actividades que se realizan en la organización implican la participación de varios trabajadores. Entonces, para lograr las metas y objetivos propuestos, se requiere cierta convivencia, por lo que debe preverse una buena comunicación, integración y coordinación entre ellos (Martínez y Nosnik, 1988, p.56).

Los grupos que se crean pueden ser formales, los que se dedican al trabajo, resolución de problemas o toma de decisiones. Estos se dividen en funcionales, es decir, que sus funciones grupales están establecidas por su jerarquía y/o de proyecto, los que se unen por un objetivo en particular y se disuelven al lograrlo. Y también pueden ser informales, creados en base a la amistad o cierto interés en común (Hernández, 2002).

La comunicación horizontal puede darse entre:

- Miembros del mismo grupo,
- Miembros de distintos grupos,
- Miembros de distintos departamentos, y

- Entre la línea y el staff. Entiéndase al segundo como grupos de asesores
- especialistas externos a la organización: outsourcing4 y consultorías.

Su propósito principal es proveer un canal de coordinación y solución de problemas (evitando tener que llegar a consultar a un superior común, con la lentitud que ello acarrearía) además de que brinda la alternativa de relacionarse con personas similares en la organización, lo que se hace muy importante para la satisfacción en el trabajo (Martínez y Nosnik, 1988, p.56).

#### 1.1.3.1.1.2 Redes informales

A criterio de Garcia (2011) la Comunicación Organizacional interna está orientada al grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

La comunicación puede producirse de manera donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).

Según Etchegaray (2010, pp. 88-89) la comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores o ruidos”.

El autor Lacasa (2011, pp. 46-47) establece que es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de éste, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa. Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

#### 1.1.4. Herramientas Comunicacionales Internas

La comunicación interna no es algo en lo que deban pensar sólo las grandes empresas. Hernández (2002) menciona que hay que darle la importancia que merece posibilita entre otros factores, mejorar el clima y la productividad laboral. Existen una gran variedad de

herramientas disponibles para ponerlas en práctica. Cada empresa puede optar por las que mejor se adapten a sus posibilidades u objetivos

Para Hernández (2002) algunas de las herramientas más utilizadas son las siguientes:

**Manual de empleado:** Incluye información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede referirse, la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, el organigrama, pautas de seguridad o procedimientos específicos.

**Publicación institucional o "newsletter":** Tiene como objetivo informar a los empleados. Su diseño puede ser en forma de revista, periódico, o folleto interno —en papel o digital—, incluye datos de la operatividad de la empresa como de los mismos empleados. Abarca todas las áreas y puede contener testimonios, artículos, fechas de cumpleaños e incluso, malas noticias.

**Cartelera:** Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Es necesario actualizarla periódicamente y consignar la fecha de cada publicación. Puede incluir informaciones legales o sociales, resultados de la empresa, nuevas políticas o intercambios entre el personal (compraventa, ofrecimientos para compartir transporte, o fotos de familias, por ejemplo).

**Circulares:** Es un mensaje que circula en toda la empresa o a una parte de ella. Los medios para hacerla conocer son variados (correo electrónico, carta, intranet, blogs, entre otros). Puede dar a conocer información, órdenes, sugerencias o convocatorias.

**Reuniones:** Permiten la interacción personal dentro de los equipos de trabajo o entre las distintas áreas de la empresa. Pueden usarse para informar, capacitar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones. Es fundamental que se planifiquen de forma conveniente, se realicen en un lugar adecuado y se convoquen con anterioridad.

**Correo electrónico:** No todos los empleados cuentan con una computadora como herramienta de trabajo, pero dependiendo del tipo de comunicación el e-mail es una herramienta muy útil, ya que representa un medio rápido de comunicación con muchos interlocutores. Es, a la vez, de bajo costo y fácil de personalizar.

**Buzón de sugerencias:** Es una importante fuente de información si se lo utiliza correctamente y de forma activa. El objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos: normas, organización,

condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales, beneficios sociales.

**Videoconferencia:** Es una herramienta muy utilizada gracias a su rapidez y bajo costo. Permite conectar a dos o más personas que estén distanciadas geográficamente, evitando desplazamientos y ahorrando así tiempo y dinero.

**Intranet:** Es una red de comunicación dentro de la empresa. Su instalación es simple y económica, sólo requiere la inversión en infraestructura. Su ventaja principal ser un medio rápido e instantáneo: disponibilidad al instante de la información, material compartido o base de datos de la empresa.

La comunicación interna es de gran interés para el análisis del clima organizacional en las empresas sin importar su tamaño ni giro de negocio, como ya se mencionó en párrafos anteriores, los procesos comunicacionales son uno de los factores más importantes para establecer y/o definir un ambiente laboral.

## **1.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIO**

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están mediadas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Las instituciones intervienen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el ambiente laboral se mide la forma como es percibida la empresa. Las características del sistema institucional generan un determinado clima. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la compañía y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias buenas y malas para la misma en el entorno de la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc (Warner y Low, 1947).

Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente, fue la del antropólogo W. Lloyd Warner, quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Warner y Low, 1947).

Alvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o

medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización.

Robers y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) definen que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al clima organizacional el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con aspectos estructurales de la misma. Payne y Pugh (1976), se encuentran entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

Afirma también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales pueden ser medidos mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

De acuerdo a Gonçalves (2000) el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

## **1.2.2. Dimensiones del clima organizacional**

La mayoría de los estudios de clima laboral están vinculados a la definición de dimensiones, las cuales han sido definidas por investigadores como variables de medición y evaluación del clima.

Según García y Pineda (2003), todo análisis de clima laboral es producto de las percepciones y de las expectativas del personal para con la empresa. Es por esto que las dimensiones deben reflejar la realidad y a cada caso en particular.

De esta manera, para Litwin y Stringer (1968) fue conveniente describir el clima organizacional con nueve dimensiones aún vigentes a la fecha, y que debían ser medidas a través de un cuestionario que desarrollaron a partir de esta teoría.

Estas dimensiones se pueden resumir de la siguiente manera:

**Estructura:** Aquí se pone énfasis principalmente a la percepción que los empleados tienen sobre las reglas, normas, procedimientos y otras formas de desempeño a los cuales se ven enfrentados los empleados en sus labores. Así también, en como su motivación por lograr resultados positivos y negativos está relacionada con la estructuración formal o informal en el trabajo.

Responsabilidad individual: Tiene que ver con altas necesidades de logro para lo cual los miembros de la organización adquieren un mayor sentido de responsabilidad. Saben lo que deben hacer pues tienen el sentimiento de ser su propio jefe dentro de la organización.

Cooperación: Enfocado al sentimiento de ayuda entre los miembros de la organización, así como de soporte emocional y cordialidad tanto a nivel horizontal como vertical.

Recompensas y castigos: Se refiere a la manera en que los empleados creen adecuada y equitativa su recompensa o castigo por parte de la organización. Aquí se recurre a la aprobación o desaprobación de tales medidas.

Conflicto y tolerancia: Un clima debe ser tolerante con las diferentes opiniones de sus miembros. Los conflictos se evitan manteniendo una comunicación fluida a través de los diferentes niveles de la organización.

Estándares y expectativas: Se refiere a la fuerza con la que los individuos toman sus normas de desempeño y productividad dentro de la organización.

Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo: Es cuando se percibe el sentido de pertenencia a la organización, así como el de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Riesgos y desafíos: Se refiere a la forma en que la organización toma los riesgos del trabajo como desafíos para el cumplimiento de sus metas y promover la competitividad.

Relaciones: Las relaciones entre jefe y subordinado son primordiales para un clima organizacional positivo.

A partir de estas consideraciones se propone un esquema de Clima organizacional que actúa como un filtro donde las características, o sea, los inputs o entradas (tecnología, estructura, liderazgo) son percibidos por los miembros de la organización determinando así el clima de la organización. Dichas características van a repercutir en las motivaciones (afiliación, logro, interacción) de sus miembros y ante lo cual los outputs o salidas serían el comportamiento de la organización que da resultados como productividad y adaptación (Goncalves, 2000).

Así también, Davis (1983) propone la existencia de elementos para crear un ambiente de mejor desempeño y mayor satisfacción en el trabajo. Entre más favorable sea cuando lo hacen les ofrecerá un valor personal. Dichos elementos que contribuyen a crear un clima laboral favorable son: la calidad de liderazgo, grado de confianza,

comunicación ascendente y descendente, sentimiento de realizar un trabajo útil, responsabilidad, recompensas justas, presiones razonables de empleo, oportunidad, controles razonables, estructura y burocracia. Además del compromiso del empleado y su participación.

Hodgetts (1986) se refiere a otras clasificaciones del clima por medio de ocho factores: las valoraciones y sentimientos de la organización, presión en el trabajo, distancia emocional, satisfacción de necesidades sociales y en sus relaciones dentro del trabajo, motivación hacia la realización de las tareas, percepción de la realización del trabajo y por último, la tolerancia al exceso de trabajo.

### **1.2.3. Antecedentes sobre instrumentos de medición del clima organizacional**

Krumm (2001) citado por Cabrera (2004), apunta a que varios instrumentos han sido desarrollados para medir el clima tanto como una unidad o a través de varias dimensiones que constituyen el clima totalmente como por ejemplo, Business Organizational Climate Index (BOCI) desarrollado por Payne and Pheysey's. Además, agrega que para considerar la evaluación del clima es necesario obtener el mayor número de opiniones posibles por parte de los miembros de la organización.

Halpin and Croft (1970) citados por Fernández (2004) desarrollan el Cuestionario Descriptivo de Clima Organizacional (OCDQ) aplicado principalmente a escuelas de educación básica y actualmente adaptado también a instituciones de salud. El cuestionario original se compone de 64 reactivos tipo Likert que al final pueden dar 6 tipos de climas que van desde abiertos a cerrados.

Las dimensiones contempladas son: falta de compromiso, bloqueos o interrupciones en el trabajo, espíritu de cuerpo o de docentes, amistad y proximidad, distanciamiento con el director, énfasis en la producción y resultados, confianza con el director y consideración o respeto con el director. Lo anterior, es dividido en percepciones de los empleados hacia el director y la otra mitad en percepciones entre los mismos docentes.

Wayne y Page (2002) retoman el OCDQ original para crear el cuestionario Organizacional Climate Index (OCI), instrumento para aplicar en el campo educativo y finalmente conformado por 27 reactivos y con las siguientes dimensiones: vulnerabilidad institucional, liderazgo institucional, comportamiento profesional del profesor, éxito y logros académicos.

Ortiz (2003) utiliza en sus estudios de análisis de clima laboral de un Centro Médico, el cuestionario Organizational Dynamics Incorporation (ODI). Aquí se toman en cuenta las variables de motivación, satisfacción laboral, liderazgo, objetivos y seguimientos, así como la comunicación. La validación se dio a partir de aplicar a los 10 empleados correspondientes a la organización para la cual fue diseñado.

Cruz y Ramos (1989) en su investigación sobre las necesidades de satisfacción laboral, comunicación y estrés del personal en el clima organizacional, utilizan el instrumento de Diagnóstico de Calidad de Clima Organizacional, el cual fue creado por el Departamento de Recursos Humanos de la Empresa Hojalata y Lámina, S.A., en 1984.

Aquí se puede obtener resultados para poder implementar mejoras en la calidad de vida en el trabajo. Consta de 85 reactivos con 13 escalas: objetivos, roles, integración, colaboración, estilo de liderazgo, innovación y cambio, condiciones de trabajo, motivación, administración de recursos humanos, comunicación, estrés y presiones, productividad y resultados, así como la calidad. Además, incluye otro apartado donde presentan las razones probables para cambiarse de empresa, características que más agradan y factores que incrementan la satisfacción laboral.

En una investigación de Dojaque (2001) su objetivo principal era analizar el ambiente de trabajo de la empresa Rütgers Kunststofftechnik de México. Propone medirlo a partir de la comparación de las percepciones que tienen los subordinados y los directivos sobre la motivación, objetivos, liderazgo, cursos de inducción y capacitación y la solución de conflictos; dichos factores evaluados a través de un cuestionario propio aplicado a directivos y subordinados.

Existen también otras formas más comunes en la actualidad para medir el clima organizacional y que son fácilmente encontradas en internet, como el sistema ClimaOrganizacional.com. Este sitio está diseñado para llevar a cabo estudios de clima laboral en base a diferentes encuestas de los empleados. A partir de que las empresas se registren con ciertos códigos, tiene acceso a contestar las encuestas en este mismo sitio; posteriormente la evaluación de un comité de expertos generará los reportes enfocándose en áreas específicas (AMBI S. A, 2004).

Su metodología consiste en la identificación de las necesidades del cliente a través de levantar información acerca de la organización, a partir de un cuestionario que proporciona datos sobre los atributos culturales

deseados; esta forma los hace ser diferentes en comparación con otros prestadores de este servicio, porque también se determina lo que la alta gerencia quiere de la organización (AMBI S. A, 2004).

Como siguiente paso, se aplica la encuesta, que al ser respondida de forma personalizada y con las instrucciones necesarias, se compone de un cuestionario que incluye el apoyo a la gerencia, procesos de trabajo, trabajo en equipo, condiciones de trabajo, calidad en el trabajo, capacitación y desarrollo, gestión del desempeño y la compensación, comunicación, apertura, diseño del puesto y tecnología. Por último, la preparación y presentación de los resultados deberá ser ante la alta gerencia para así mismo proponer iniciativas en base al diagnóstico (AMBI S. A, 2004).

Otro sitio de Internet que muestra un modelo básico para medir el clima laboral es el elaborado por Díaz Aledo, Auditores y Consultores S.L., en su sección de consultoría Dyal Quality. Dicho cuestionario cuenta con una batería de 100 preguntas las cuales tiene cinco opciones de respuesta. Además está abierto a cualquier visitante poniendo énfasis en que se puede modificar y profundizar de acuerdo a la intensidad de conocimiento que la empresa quiera tener sobre su clima laboral (AMBI S. A, 2004).

Finalmente, cabe destacar para objetos de este estudio que Álvarez (2000) toma referencias de la investigación de Cuautle (1993) y retoma elementos característicos que pueden sobresalir y que interactúan entre sí para formar el clima organizacional; además, que medidos facilitan un diagnóstico de calidad para la misma organización.

#### **1.2.4. Relación entre comunicación y clima organizacional**

Los seres humanos tenemos la necesidad de interactuar entre nosotros mismos, desde nuestros ancestros las personas han sobrevivido formando sociedades, y cuando éstas se forman han surgido múltiples diferencias entre los mismos.

La interacción con las demás personas se da a cada instante y más cuando nos encontramos compartiendo el mismo fin, el mismo espacio, "la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en cualquier organización, es el proceso social más importante" (Fernández, 1991, p.30).

Pero este fenómeno no ha sido nada fácil, si nos enfocamos en el entorno laboral ha sido algo complicado, en una empresa los trabajadores comparten el mismo objetivo y a pesar de ello

siempre se han suscitado problemas en los procesos comunicativos.

En cualquier empresas o institución donde sus integrantes se desarrollan y comparten su trabajo en un mismo espacio físico a través de diversos contextos situacionales y cotidianos existirá la interacción o intercambio comunicativo, por ello habrá diferencias que afectarán a este fenómeno.

Para Fernández (1991, p.29) menciona que “Simplemente, parece que no nos estamos comunicando”, son las palabras que se escuchan a diario en las organizaciones; los directivos o gerentes se lo atribuyen a la mala comunicación o falta de entendimiento entre los gerentes y sus “subordinados”. Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus empleados, ya que “cumple con importantes funciones en las organizaciones, principalmente en lo que se refiere a los procesos de producción, innovación y mantenimiento.

Y es un fenómeno encaminado a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros que integran una organización con el fin de que se cumplan con los objetivos de la empresa, a lo que Fernández (1991) define como comunicación organizacional, que lo reduce al conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio.

La comunicación es fundamental para el funcionamiento exitoso de una compañía en el contexto participativo con todas las personas, “la comunicación por parte de la administración debe reflejar apropiadamente la verdadera realidad de las políticas de la compañía y la administración en general debe mostrarse receptiva a las comunicaciones procedentes de otros grupos participantes” (Parkonson y Rowe, 1977, p. 143).

Independientemente del tamaño de las organizaciones el intercambio comunicativo es un proceso sustancioso, y las pequeñas empresas independientemente de su estructura necesitan conocer, manejar y analizar parámetros comunicativos dentro de las mismas. Actualmente no existe una fórmula que exprese que el tamaño o dimensión de una empresa sea el causante de su rentabilidad, pero conocer, analizar y detectar el clima organizacional, intercambio comunicativo y la importancia del liderazgo ayudará en el rendimiento de una empresa. Los procesos de influencia entre los integrantes de una organización a través de la comunicación para lograr diferentes objetivos están determinados por el nivel de participación en la toma de decisiones que los gerentes o directivos les dan a los

miembros del sistema (Parkonson y Rowe, 1977, p. 143).

Según Siliceo (1997) ser líder es influir en otros para el logro de un fin valioso, en este sentido las palabras claves de este concepto son influir y fin valioso lo que se transmite en la capacidad de ser idóneo de motivar a otros para que se comprometan en la realización de una tarea u objetivo.

Así mismo el autor acota que muchas veces se confunde el liderazgo con la jerarquía, el poder y la autoridad que de ellos deriva, estos elementos son complementarios a la capacidad de influir de manera positiva que todo líder ejerce sobre otros y si se logra un equilibrio en los procesos comunicativos entre los integrantes de una empresa sin importar su jerarquía se podría lograr una organización equilibrada (Siliceo, 1997).

Por ello la importancia de la comunicación dentro de las empresas y que no existan barreras que puedan intervenir o desviar el mensaje que se pretenda comunicar y aunado a un buen liderazgo llevarán al éxito de las empresas.

Como ya se mencionó la comunicación es de gran valor para las organizaciones pero existen factores que no permiten que se concluya este proceso comunicativo, afectando en la productividad de la empresa, este fenómeno se da en la interacción entre los gerentes y los subordinados. Este sistema de comunicación es frustrante para los empleados y puede llegar incluso a debilitarlos y desanimarlos cuando creen que existen mejores maneras de hacer las cosas y resienten que se les pida apoyar en los procedimientos y decisiones en los que no tuvieron participación.

Según Siliceo (1997) los gerentes también se frustran quejándose que no tienen mayor participación de los “subordinados” y de no lograr que se sientan inmersos en los objetivos y operaciones de las compañías, no obstante estos mismos gerentes suelen carecer de habilidades para extraer las ideas del personal, escuchar con atención y aplicar las ideas propuestas. En el fondo estos gerentes o directores creen ser los líderes, es decir los que tienen que tomar las decisiones y saber lo que sucede, en cuanto estos gerentes se den cuenta que el personal ayuda a crear se formarán mejores grupos de trabajo y más equipos de solución de problemas.

La participación de los empleados en las decisiones de las empresas requiere que los líderes sean más facilitadores y menos controladores, los líderes participativos deben saber cómo poder involucrar a otras personas, como crear consensos y como obtener compromisos de parte de quienes dirige, debe

actuar como facilitador y ayudar a los demás a resolver problemas y tomar decisiones, la participación de los empleados es importante.

Según Siliceo (1997) todo esto se logra a través de la comunicación, un proceso complejo pero necesario para alcanzar el éxito en una sociedad, y clave para obtener utilidades en una empresa. Los líderes participativos deben saber cómo poder involucrar a otras personas, como crear consensos y como obtener compromisos de parte de quienes dirige, debe actuar como facilitador y ayudar a los demás a resolver problemas y tomar decisiones, la participación de los empleados es importante.

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. Conceptualización de las variables

#### Comunicación Organizacional Interna

La Comunicación Organizacional Interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

#### Clima Organizacional

El Clima Organizacional es la “atmosfera” psicológica y social que rodea el ambiente de trabajo, es el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores acerca de las condiciones del ambiente de trabajo y la resultante de las emociones, sentimientos y actitudes que surgen en las comunicaciones e interacciones de los integrantes de una organización.

### 2.2. Tipo de investigación

En esta investigación se utilizó la metodología basada fundamentalmente en el análisis correlacional, asociando dos variables, las cuales se determinan por la descripción de las características de las variables sobre las que se fundamenta el estudio y de las que se presumen ciertas relaciones entre sí, además es No Experimental porque se observa tal y como se dieron los fenómenos en su contexto natural sin llegar a la manipulación.

Su diseño es correlacional porque se determinó la relación que existe entre la comunicación organizacional interna y su influencia en el clima organizacional.

El universo a estudiar es el personal de la empresa *Rompido S.A.*, el cual está conformado por todos los trabajadores que tratan directamente con clientes y desarrollan funciones en áreas operativas.

**Tabla I: Nomina de Personal**

CARGO	CANTIDAD
Gerente General	1
Gerente Administrativa	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Jefe de Producción	1
Auxiliares de Producción	4
Auxiliares de Bodega	1
<b>TOTAL EMPLEADOS</b>	<b>10</b>

Elaborado por: Autora

### 2.3. Instrumento de Medición

#### 2.3.1. Descripción del instrumento

Los instrumentos de medición sirven para conocer de forma más accesible y veraz las opiniones del grupo objetivo referente al clima laboral en sus empresas. Según numerosos estudios se aplicó la herramienta más utilizada y efectiva para la actual investigación:

Encuesta personalizada: Se elaboró un cuestionario con 13 preguntas dirigidas a todo el personal (10 colaboradores), las cuales contienen preguntas cerradas, con opciones a escoger o jerarquizar desde la más importante hasta la menos importante y una abierta para expresar cualquier opinión o recomendación sobre su organización. (Cardona, 2012)

El objetivo es determinar cuáles son los principales aspectos relacionados con la comunicación organizacional interna que inciden en el manejo de los conflictos y el clima laboral de la empresa.

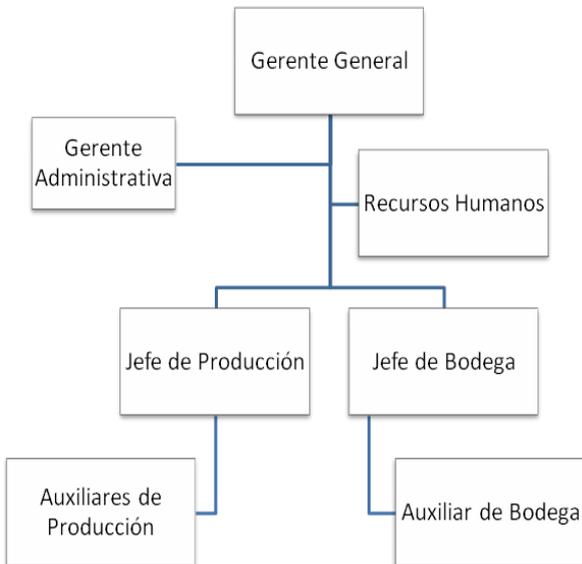
## 3. RESULTADOS

### Empresa camaronera *Rompido S.A.*

La camaronera *Rompido S.A.* fue construida en el año 1996, iniciando con una extensión de 20 ha productivas, las cuales con el pasar del tiempo y dado a la consolidación del negocio, aumentó en su extensión a 60 ha de producción; este crecimiento productivo permitió

recursivamente mejorar e incrementar la infraestructura instalada.

**ORGANIGRAMA CAMARONERA ROMPIDO S.A.**



Fuente: Empresa Rompido S.A. / Elaborado por: La Autora.

La camaronera se encuentra ubicada a dos horas de la ciudad de Esmeradas, en el cantón Eloy Alfaro, parroquia Rompido, sector Las Peñas, sector donde la temperatura para los cultivos del camarón es la apropiada.

A continuación se presenta información referente a la Misión, Visión, Valores, Productos y servicios de la empresa Rompido S.A.:

**Misión:** Producir y comercializar la mejor larva y el mejor camarón de la variedad Litopenaeus Vannamei, empleando altos estándares de calidad.

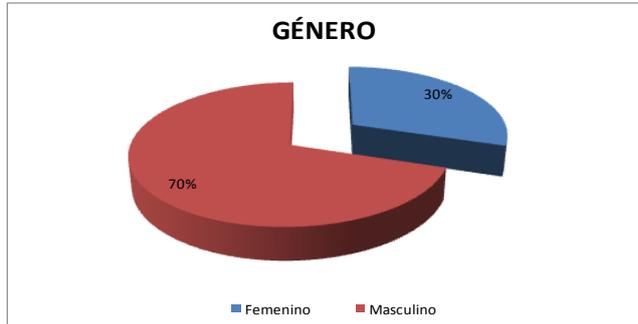
**Visión:** Llegar a ser una de las empresas de mayor prestigio a nivel nacional e internacional en la producción y comercialización de camarón, proporcionando valor agregado en sus estándares de producción.

**Valores:** Producto de Calidad, Liderazgo, Creatividad, Rentabilidad Empresarial, Ética y Responsabilidad Social.

**Productos y Servicios:** Larvas y camarón de la variedad Litopenaeus Vannamei.

**GÉNERO:**

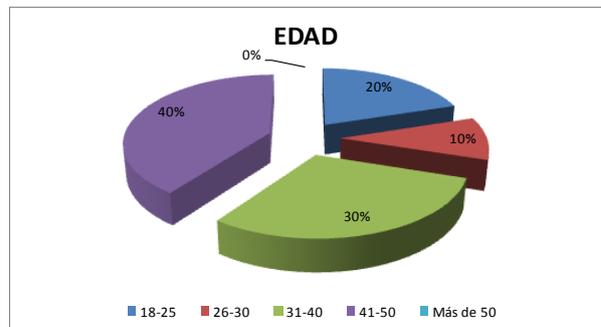
**Gráfico 1**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

**EDAD:**

**Gráfico 2**

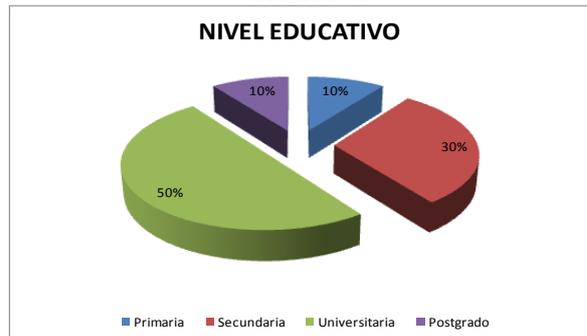


Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Al visualizar el Gráfico 2, se puede validar la existencia de un mayor porcentaje de personas en la empresa en edades comprendidas entre 41 y 50 años. En porcentaje de representación significativa el grupo que pertenece a las edades entre 31 y 40 años. En otras palabras el 70% de las personas que trabajan en esta empresa tiene entre 31 y 50 años.

**NIVEL EDUCATIVO:**

**Gráfico 3**

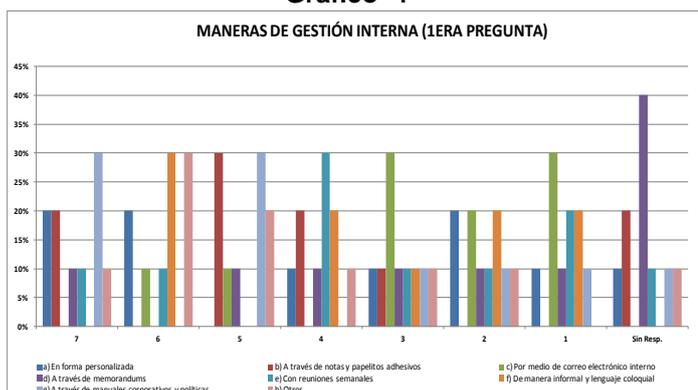


Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Analizando el Gráfico 3, el 50% de los encuestados poseen estudios universitarios, el 30% nivel secundario, el 10% nivel primario y el 10% postgrado. Lo que establece que más de la mitad de los funcionarios de esta empresa tiene estudios universitarios.

## MANERAS DE GESTIÓN INTERNA

**Gráfico 4**

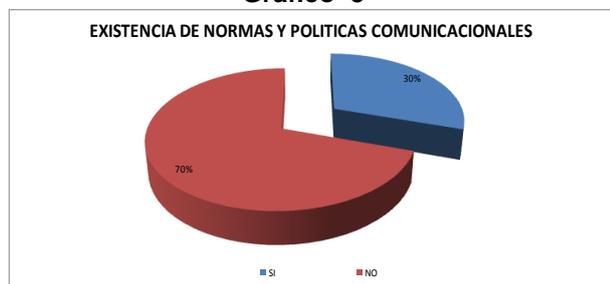


**Fuente:** información obtenida de personas encuestadas  
**Elaborado por:** La Autora.

Al revisar el Gráfico 4, se puede confirmar que el 20% de encuestados aducen en forma personalizada, el 20% a través de notas y papeletos adhesivos, el 30% por medio de correo electrónico, el 10% a través de memorándums, el 10% con reuniones semanales y el 30% a través de manuales corporativos y políticas, como la opción más importante para gestionar la comunicación interna para tratar asuntos laborales

## EXISTENCIA DE NORMAS Y POLÍTICAS

**Gráfico 5**



**Fuente:** información obtenida de personas encuestadas  
**Elaborado por:** La Autora.

En sentido contrario, de los encuestados establecen como medio menos importante: el 10% en forma personalizada, el 20% a través de notas y papeletos adhesivos, el 40% por memorándums, el 10% con reuniones semanales y el 10% a través de manuales corporativos y

políticas y el 10% otros. Se observa que la 2da mejor manera de tratar asuntos laborales con sus trabajadores y colaboradores, es mediante una comunicación directa y personalizada, en la cual exista apertura para realizar comentarios o sugerencias de ellos.

Dando revisión al Gráfico 5, el 30% de personas encuestadas afirman la existencia de normas o políticas para el manejo de comunicación interna y el 70% lo niegan. En relación con la anterior pregunta, se entiende que las normas o políticas no son utilizadas o difundidas hacia el personal ya que solo en el 30% es tomada como el medio más importante para comunicarse dentro de la empresa.

## ESTILOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

**Gráfico 6**



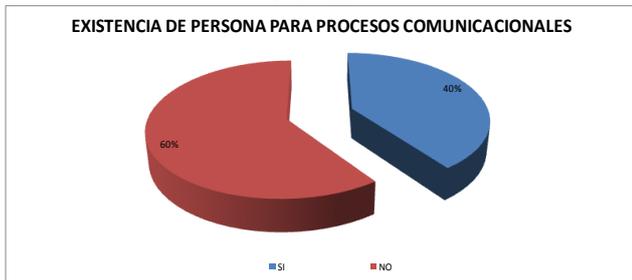
**Fuente:** información obtenida de personas encuestadas  
**Elaborado por:** La Autora.

Al revisar los datos procesado en el Gráfico 6, se puede afirmar que el 30% de los encuestados percibe que se platica generalmente de forma pasiva, el 20% que se habla de forma bien definida, el 20% que se dialoga directamente, que se escuchan las opiniones, el 20% que las personas dentro de esta empresa se manifiestan de forma fría y cerrada y el 10% tiene la percepción que no existe ningún estilo de comunicación.; como estilo de comunicación interna que se da en la organización.

Esto quiere decir que generalmente se platica de forma pasiva, cuidando de escoger las palabras correctas y usualmente se toma mayor tiempo en llegar a donde se quiere; estableciéndose como el estilo que más se utiliza en la empresa al momento de comunicarse y que tiene relación con la pregunta 1, la cual indica la preferencia de comunicarse en forma personalizada como el 2do medio más importante.

## PROFESIONAL EN PROCESO DE COMUNICACIÓN

**Gráfico 7**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

En el Gráfico 7 se puede constatar que el 40% de los encuestados afirman la existencia de una persona responsable para gestionar los procesos de comunicación interna con el personal y el 60% lo niegan. Esto indica que más de la mitad de los empleados tienen la percepción de que no existe una persona responsable para gestionar los mencionados procesos.

Para el ámbito de la existencia de una persona responsable de gestionar los procesos de comunicación interna, el 40% de los encuestados precisa que se encarga el Gerente Administrativo.

Lo que quiere decir que existe una persona no experta en estrategias o tácticas de comunicación interna y que a su vez no se encarga específicamente del manejo de la comunicación interna de los colaboradores.

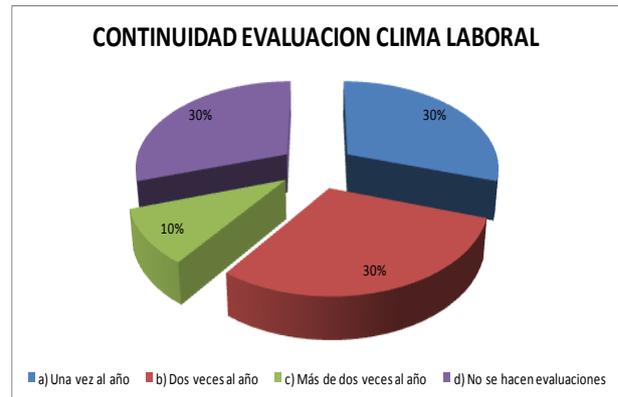
**Tabla II: Opciones de Respuesta P5**

OPCIONES	%
a) No existe ningún estilo de comunicación y es de acuerdo a las circunstancias	10%
b) Se habla en forma bien definida pero no se escucha la opinión de los demás	20%
c) Se platica generalmente de forma pasiva, cuidando de escoger las palabras correctas y usualmente se toma mayor tiempo en llegar a donde se quiere	30%
d) Se dialoga directamente, se escucha opiniones y se responde abiertamente a las preguntas que se realicen	20%
e) Se manifiesta de forma fría y cerrada, la relación entre los miembros no es lo importante sino el asunto a tratar	20%
TOTAL	100%

Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

## EVALUACIÓN DE CLIMA LABORAL

**Gráfico 8**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Como se puede visualizar en el Gráfico 8, el 30% opina que se hacen evaluaciones sobre el manejo de comunicación interna una vez al año, el 30% más dos veces al año, el 30% que no se hacen evaluaciones y el 10% más de dos veces al año.

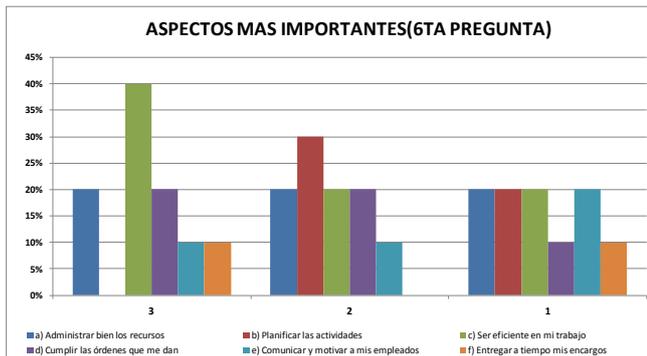
Esto demuestra que hay un amplio porcentaje de personas no capacitadas, no actualizadas o no encargadas específicamente para el manejo de la comunicación con sus trabajadores o colaboradores; lo cual indica la relación con la anterior pregunta en la falta de personal experto para la gestión de los procesos de comunicación interna en la empresa.

**Tabla III: Opciones de Respuesta P6**

OPCIONES	VALORES		
	3	2	1
a) Administrar bien los recursos	20%	20%	20%
b) Planificar las actividades	0%	30%	20%
c) Ser eficiente en mi trabajo	40%	20%	20%
d) Cumplir las órdenes que me dan	20%	20%	10%
e) Comunicar y motivar a mis empleados	10%	10%	20%
f) Entregar a tiempo mis encargos	10%	0%	10%
TOTAL	100%	100%	100%

Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

**Gráfico 9**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Se puede verificar en el Gráfico 9 que el 40% de los encuestados consideran ser eficientes en su trabajo, el 20% administra bien los recursos, el 20% cumple las órdenes que se dan, el 10% comunica y motiva a los empleados, y el 10% entregar a tiempo los encargos, como el aspecto más importante de liderazgo en su gestión directiva.

En cambio como la función menos importante: el 20% consideran administrar bien los recursos, el 20% planificar las actividades, el 20% ser eficiente en mi trabajo, el 20% comunicar y motivar a mis empleados, el 10% cumplir las órdenes que me dan, y el 10% entregar a tiempo mis encargos.

Esto último manifiesta que existe una baja motivación y/o un bajo conocimiento sobre buenas prácticas empresariales y la utilización de herramientas para un correcto manejo de la organización.

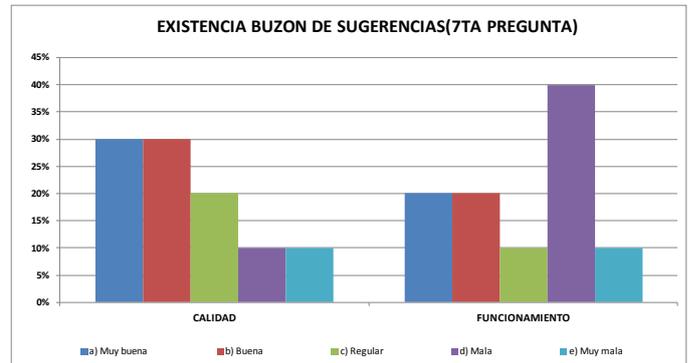
**Tabla IV: Opciones de Respuesta P7**

OPCIONES	CALIDAD	FUNCIONAMIENTO
a) Muy buena	30%	20%
b) Buena	30%	20%
c) Regular	20%	10%
d) Mala	10%	40%
e) Muy mala	10%	10%
TOTAL	100%	100%

Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

**BUZÓN DE SUGERENCIAS**

**Gráfico 10**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Al analizar el Gráfico 10, el 40% opina que los trabajadores para realizar sugerencias o comentarios sin represalias es el enunciado más importante en cuanto a ser la causa de los conflictos internos que inciden en el clima organizacional, el 30% cree que es produciendo rumores internos que afecten el desenvolvimiento laboral, el 20% es estar en desacuerdo sobre las políticas.

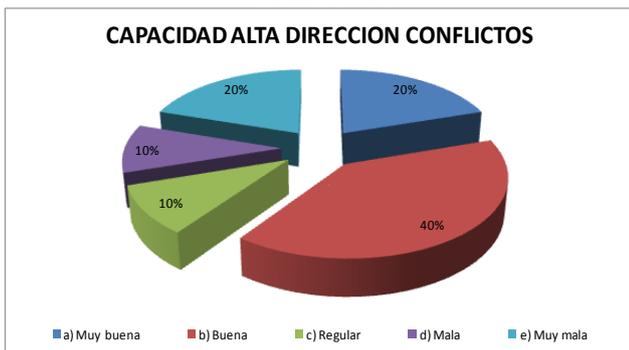
En cambio el 40% opina que el proceso de comunicación interna provocando baja cooperación, el 30% es Falta de organización, liderazgo y políticas claras para encaminar los procesos de trabajo en la organización, y en el 20% el poco interés por resolver las necesidades como los enunciados menos importantes.

Esto indica que las opciones escogidas por los entrevistados sobre las causas de los conflictos internos que inciden en el clima organizacional, proceden del mal manejo del proceso de comunicación interna que se emplea en la empresa.

## CAPACIDAD DE DIRECCIÓN DE CONFLICTOS

Como se puede verificar en el Gráfico 11, el 40% de encuestados escogen la opción buena, el 20% es muy buena, el 20% muy mala, el 10% regular y el 10% mala; como calificación sobre la capacidad de la alta dirección para solucionar los conflictos laborales que se presentan en el ámbito interno de su organización.

**Gráfico 11**

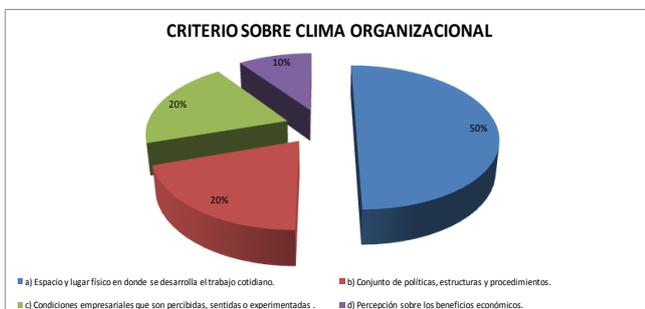


Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Esto revela que la capacidad de la alta dirección tiene una aceptación del 60% de los empleados, lo que significa que existe una vinculación con la pregunta anterior porque la equivocada gestión de la comunicación influye en la presencia de conflictos internos en el clima organizacional que tienen que ser resueltos por la alta dirección aunque esto se haya realizado con una buena

## CLIMA ORGANIZACIONAL

**Gráfico 12**

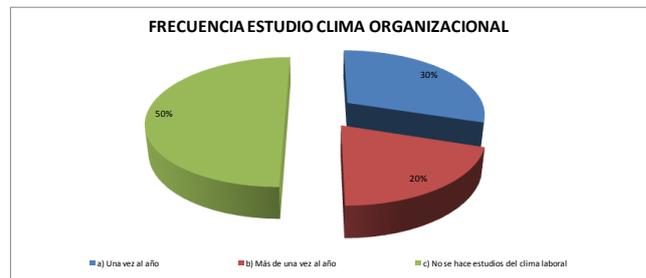


Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Tal como se puede apreciar en el Gráfico 12, de los entrevistados, el 50% del personal manifiesta que el espacio y lugar físico en donde se desarrolla el trabajo cotidiano, el 20% las condiciones empresariales que son percibidas, sentidas o experimentadas, el 20% que el conjunto de políticas, estructuras y procedimientos y el 10% tiene la percepción de que los beneficios económicos, que se adapta mejor al concepto que conoce como clima organizacional en las empresas. Se demuestra que existe un buen conocimiento de los ejecutivos de mandos medios y altos sobre el concepto de clima organizacional.

## FRECUENCIA DE ESTUDIO DE CLIMA LABORAL

**Gráfico 13**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

En el Gráfico 13 se puede constatar que el 50% manifiesta que no se hacen estudios de clima organizacional, el 20% más de una vez al año y el 20% una vez al año.

Dadas estas cifras, es claro que se tiene una oportunidad de mejora en cuanto a realizar estudios o investigaciones sobre el clima organizacional de la organización así como otros estudios complementarios.

## INFLUENCIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN EL CLIMA LABORAL

**Gráfico 14**



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Al revisar el Gráfico 14, se puede determinar que el 70% de los entrevistados escoge la opción mucho, el 20% poco y el 10% nada; como medida en que la gestión de los procesos de comunicación interna influye en el clima organizacional; esto manifiesta una vinculación directa entre el manejo de la comunicación interna con el clima organizacional en las empresas y ratifica la realización de la presente investigación.

Hay que contemplar que existen otros factores tanto o más importantes para la mejora progresiva del clima organizacional en la empresa.

## SUGERENCIAS PARA MANTENER CLIMA LABORAL EFICIENTE

Gráfico 15



Fuente: información obtenida de personas encuestadas  
Elaborado por: La Autora.

Esta pregunta para ser procesada, dadas las respuestas, se categorizó y/o clasificó por los ítems que se presentan a continuación. El 40% sugiere la mejora al manejo de la comunicación organizacional, el 20% mejorar la motivación, el 10% sugiere desarrollar políticas claras, el 10% perciben que se necesita más liderazgo, el 10% mejorar la administración de los recursos y en un 10% mejorar salarios.

Se observa que al optimizar los procesos de comunicación interna esto ayudaría a mantener un buen clima organizacional, mejorar la interacción e interrelación entre los colaboradores y alcanzar los objetivos y metas de la organización.

Con estos resultados de la empresa *Rompido* se puede comprobar la falta de preocupación sobre el manejo de la comunicación interna organizacional entre el personal, por lo que se enfatiza la importancia de diseñar, desarrollar, implementar y mantener una propuesta para el mejoramiento de la comunicación interna en pro de la mejora del clima organizacional y el desempeño empresarial.

#### 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación ha permitido conocer el clima organizacional de la empresa camaronera *Rompido* S.A. tanto en la administración como en la operación, identificando los factores que inciden tanto de forma positiva, como negativa, en la percepción de sus empleados, tomando en consideración que un buen clima laboral y la realización de este estudio influyen positivamente en todos los empleados, siendo un tema muy sensible que los motiva a ser más productivos y por lo tanto incrementa el rendimiento económico de la empresa.

El enfoque realizado contribuye con un marco teórico amplio que permite el discernimiento entre varios factores que influyen en el Clima Organizacional como son: Estructura, Responsabilidad individual, Cooperación, Recompensas y castigos, Conflicto y tolerancia, Estándares y expectativas, Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo, Riesgos y desafíos, Relaciones (Comunicación)

La comunicación organizacional es un factor que influye directamente en el clima organizacional, y aunque es de gran importancia, hay que reconocer que no es el único factor que hay que considerar.

Se debe tener en cuenta que mediante otro tipo de estudios y herramientas, debe evaluarse el impacto con el que influyen los otros factores en el clima organizacional de la empresa camaronera *Rompido*.

Se recomienda diseñar y ejecutar un plan de mejora que minimice y/o elimine las falencias detectadas.

Analizando de manera holística las cifras, se determina que en varios casos existen limitaciones de conocimiento en cuanto al cómo se manejan y cómo debería ser la forma correcta de enrumbar los procesos comunicacionales, debido a que el 70% niega la existencia de normas o políticas comunicacionales, y el 60% no reconoce la existencia de personal para la gestión comunicacional, por lo que se recomienda diseñar y ejecutar un plan de difusión y capacitación sobre los procesos de gestión de la empresa con énfasis en los temas comunicacionales, el cual contribuirá a mejorar el clima organizacional.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. (2000). *El gerente de empresas públicas y privadas, perfil de motivación para el trabajo*. Medellín: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.
- Batlis, N. (1980). *The effect of organizational climate on job satisfaction, anxiety and propensity to leave*.
- Bisquert, A. (2003). *Comunicación organizacional en situaciones de crisis*. Atizapán de Zaragoza: Revista Latinoamericana Razón y Palabra.
- Cruz, A. y Ramos (1989). *Influencia de las necesidades, satisfacción laboral, comunicación y stress del personal directivo de nivel medio y superior en el clima organizacional*. Puebla: Universidad de las Américas.
- Cuautle (1993). *Medición de la percepción del Clima Organizacional mediante el Cuestionario de Clima Organizacional*.

- Krumm D. (2001), *Psychology at Work*. New York: Editorial Worth Publishers.
- Dojaque, S. (2001). *Estudio Comparativo de la Percepción sobre el ambiente de trabajo entre directivos y subordinados*. Puebla: Universidad de las Américas
- Duncan, R.B. (1972). *Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty*.
- Egidos, D. y Páez L. (2000). *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico analítica a su diversidad conceptual*. La Laguna: Revista Latina de Comunicación Social.
- Etchegaray, R. (2010). *Comunicación Empresarial*. Buenos Aires, Argentina: Valletta Ediciones.
- Fernández C.; C. Arrieta (1991). *Hacia una comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Trillas.
- García A. Pineda A. (2003). *Análisis del clima laboral de la Dirección de Adquisiciones de Proveduría e Inventarios, Dirección General de Obras, Dirección General de Contabilidad y Dirección General de Control de Patrimonio Universitario*. Puebla: Universidad de las Américas.
- García A.; Portas R. (2008). *La globalización impone un nuevo orden mundial de la comunicación*. Vigo: Universidad de Vigo.
- García, J. (2011). *La Comunicación Interna*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Goldhaber, G. (1986). *Comunicación Organizacional*. México D.F.: Editorial Diana.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. México D.F.: Editorial Mc. Graw – Hill.
- Hernández, R. (2002). *Medios de comunicación en las organizaciones*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Jiménez Lemus William. (2011). *9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales*. Atizapán de Zaragoza: Revista Latinoamericana Razón y Palabra.
- Lacasa, A. (2011). *Gestión de la Comunicación Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Gestión 2000.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard Business School Press.
- Martínez V.; Nosnik A. (1988). *Comunicación organizacional práctica*. México D.F: Editorial Trillas.
- Parkinson N; Rowe N. (1977). *Comunícate, la fórmula de Parkinson para la supervivencia de las empresas*. México D.F.: Editorial Diana
- Saladrigas H. (2005). *Introducción a la Teoría y la Investigación en Comunicación*. La Habana: Editorial Félix Varela,
- Siliceo A. A. (1997). *Líderes para el siglo XXI, lo que los dirigentes de hoy y de mañana deben aprender de grandes líderes y maestros de la humanidad*. México D.F.: Mc Graw-Hill.
- Toro, F. (1992). *Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional*. Medellín: Revista latinoamericana de psicología ocupacional.
- Trelles I. (2001): *Comunicación organizacional*. La Habana: Editorial Félix Varona.
- Warner, W. Lloyd; J. O. Low (1947). *The social system of the modern factory*. New Haven: Yale University Press.