



**UNIVERSIDAD SALESIANA**

---

---

**ESCUELA DE PSICOLOGIA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**“LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN COMO UNA VÍA PARA  
LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL”**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**L I C E N C I A D A E N P S I C O L O G I A**

P R E S E N T A :

**MARIANA DEL ROSARIO FLORES GARCÍA**

DIRECTOR DE TESIS: MTRO. ROGELIO GÓMEZ LAMA

MÉXICO, D. F.

ENERO 2011.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradezco el incondicional apoyo:

### **A Dios**

Gracias, por permitirme lograr una meta más en mi vida, por darme la fuerza necesaria para seguir adelante en los momentos difíciles y por alentarme día a día.

### **Mami**

Gracias por ser mi mejor amiga, por tantas formas de darme tu apoyo por tus consejos, por todo el esfuerzo que haces para ayudarme a cumplir mis metas, gracias por hacer posible que hoy este aquí cumpliendo uno de mis ms grandes sueños.

### **Papi**

Por el gran ejemplo que me das, por enseñarme a que la calidad humana, la amistad incondicional, el respeto y la humildad son las claves del éxito.

### **Fer**

Por toda la magia que tienes, por enseñarme que con esfuerzo y fe se pueden vencer los obstáculos más difíciles, por tu fuerza y dedicación gracias por acercarme a Dios y por tus ganas de vivir.

### **Daniel**

Por todo el amor y paciencia, gracias por todos los momentos que hemos pasados juntos, gracias por tus consejos, gracias por estar en los momentos más importantes de mi vida, gracias por ser el mejor compañero de vida, te amo.

### **Petrita**

Por toda tu fortaleza, por tus cuidados, por tu gran ejemplo de vidas por la gran familia que tengo.

## ÍNDICE

RESUMEN  
INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO I. COMUNICACIÓN

1.1 Definición de Comunicación.....	1
1.2 Elementos de la comunicación.....	3
1.2.1 Fuentes de la comunicación.....	4
1.2.2 Receptor de la comunicación.....	4
1.2.3 Canal de la comunicación.....	4
1.2.4 Contenido de la comunicación.....	5
1.2.5 Respuesta.....	5
1.2.6 Ambiente de la comunicación.....	6
1.3 Proceso de comunicación.....	6
1.4 Tipos de comunicación.....	8
1.4.1 Comunicación oral.....	8
1.4.2 Comunicación escrita.....	8
1.4.3 Comunicación por señas.....	9
1.4.4 Comunicación no verbal.....	9
1.4.5 Comunicación grafica.....	9
1.4.6 Comunicación formal.....	10
1.4.7 Comunicación informal.....	10
1.4.8 Comunicación descendente.....	11
1.4.9 Comunicación ascendente.....	12
1.4.10 Comunicación horizontal.....	13
1.4.11Comunicación interna.....	13
1.4.12Comunicación externa.....	14
1.5 Barreras de la comunicación.....	16

### CAPÍTULO II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes de la Comunicación.....	19
2.2 El papel del comunicador organizacional.....	23
2.3 Definición de Comunicación Organizacional.....	23

2.4 Funciones de la Comunicación Organizacional.....	24
2.5 Niveles de acción de la Comunicación Organizacional.....	26
2.6 Elementos de la Comunicación.....	26
2.6 Postulados básicos.....	26
2.7 Comunicación Interpersonal.....	27

### **CAPÍTULO III CLIMA LABORAL**

3.1 Antecedentes.....	30
3.2 Definición de Clima Laboral.....	31
3.3 Componentes del Clima.....	33
3.4 Efectos de Clima Laboral.....	35
3.5 Condiciones para un adecuado Clima Laboral.....	36
3.6 Factores del Clima Laboral.....	38
3.7 Teoría de Likert.....	38
3.8 Modelos de Conceptualización.....	39
3.9 Medición del Clima Laboral.....	40
3.10 Dimensiones del Clima Laboral.....	41
3.11 Cuestionarios para medir el clima laboral.....	42

### **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

4.1 Planteamiento del Problema.....	45
4.2 Objetivos.....	45
• General	
• Especifico	
4.3 Hipótesis.....	45
• Hipótesis de investigación	
• Hipótesis nulas	
4.4 Variables.....	46
• Independientes	
• Dependientes	
4.5 Tipo de Investigación.....	48
4.6 Antecedentes y Escenario de la investigación.....	48

4.7 Instrumento de medición.....	50
4.8 Muestreo.....	53
4.9 Diseño.....	53
4.10 Procedimiento.....	54
• Estadística descriptiva	
• Estadística Inferencial	
4.11 Criterios Psicométricos.....	54
4.12 Tratamiento Estadístico.....	54

## **CAPÍTULO V**

5.1 Resultados.....	55
5.2 Conclusiones.....	62
5.3 Recomendaciones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	67

## **RESUMEN**

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre el clima laboral y su influencia con las vías de comunicación; dicha investigación se realizó en una organización de sector privado ubicada en la Ciudad de México, en la cual fueron evaluados 45 colaboradores pertenecientes a los tres niveles organizacionales, Directivos, Mandos medios y Operativos que a su vez forman parte de las cuatro filiales de esta organización.

Para ello, se utilizó un instrumento de evaluación el cual está dividido en tres dimensiones las cuales evalúan 10 subescalas más, que permiten medir el clima laboral. Este instrumento consta de 90 ítems, el perfil de la escala y la plantilla de calificación; la cual presenta 2 tipos de respuestas: verdadero (V) y falso (F) lo que permite mayor facilidad a las personas que contestaran el cuestionario.

## **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día la comunicación continua siendo objeto de estudio en diferentes ámbitos tanto sociales como laborales, debido a que de forma consciente o inconsciente gran parte del tiempo que se emplea en el desarrollo de las actividades diarias se emiten o reciben mensajes, el propósito de este trabajo es estudiar la comunicación como un fenómeno social, la forma en la cual está compuesta y la importancia que tiene dentro del ambiente laboral, este ultimo analizando la influencia que tiene el uso de vías de comunicación dentro de una organización para mejorar el clima laboral dentro de la misma, ya que una organización que cuenta con un adecuado clima laboral así como adecuadas

relaciones laborales, incrementará la productividad y cumplimiento de objetivos establecidos, pues el tener una adecuada comunicación permitirá conocer y entender de una manera más eficiente las actividades y responsabilidades a desempeñar dentro de la empresa, logrando así como se había mencionado anteriormente un mejor desempeño laboral.

Como primera instancia se definirá que es comunicación y los procesos que esta debe seguir para poder lograr su objetivo, el cual consta en transmitir ideas, datos u opiniones de una persona a otra.

Así mismo la comunicación como fenómeno dentro de un ambiente laboral es fundamental debido a que una empresa, es el lugar donde se busca establecer una relación entre el trabajo y el personal, teniendo como primera herramienta la comunicación, muchas veces no se toma en cuenta los motivos por los cuales los empleados no realizan su trabajo; es por ello que es importante contar con una persona que sirva como guía en el proceso de la información, al cual se le conoce como comunicador organizacional, tiene como objetivo contribuir con el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa, lo cual en ocasiones no será tarea fácil ya que tendrá la responsabilidad de innovar acciones que permitan el flujo de información de una manera más sencilla y de fácil acceso para los empleados.

Como se había mencionado anteriormente, uno de los elementos más importantes con el que cuenta una empresa son las personas que trabajan en ella, pues sin ellos los objetivos que las empresas se propone no serian posibles cumplir, por tal motivo los trabajadores son pieza clave para el crecimiento de la empresa para lograr que se realicen las tareas asignadas en el momento preciso y de acuerdo con las condiciones establecidas, es

necesario contar con políticas de comunicación así como establecer vías para que los trabajadores puedan expresar aquellos temas que los inquieten y generen insatisfacción, pues cuando los trabajadores tienen información necesaria para realizar adecuadamente su trabajo así como información con asuntos que siendo de interés para la empresa, influyen en su futuro, el clima laboral mejorará debido a que los empleados sienten el trabajo como algo propio, aumentando la cooperación en los grupos y se asume un compromiso por lograr las metas propuestas.

Cuando la información es accesible a todo el personal se incrementa la credibilidad en la dirección y esto favorece que las relaciones se realicen con mayor transparencia y adecuado ambiente laboral.

La importancia de estudiar la comunicación y las vías utilizadas para transmitir la información se debe a que este fenómeno se considera como un factor dinámico, el cual se puede presentar de diversas maneras, cambiando con el paso de tiempo debido a factores ambientales, sociales o culturales este trabajo tiene como objetivo relacionar la implementación de vías formales de comunicación dentro de las organizaciones. Con la finalidad de mejorar el clima laboral se implementó en una empresa privada ubicada al sur de la Ciudad de México dos herramientas que se utilizarán como vías de comunicación, el tablero informativo y un buzón de quejas y sugerencias posterior a esto se aplicó un cuestionario en dos tiempos en donde se pretende comparar los resultados antes y después de utilizar las vías de comunicación.

Aportando a la psicología laboral una alternativa para mejorar el clima laboral en las organizaciones, involucrando a sus empleados con decisiones, objetivos y otras actividades de la empresa proporcionando información necesaria a sus

empleados a su vez permitiéndoles manifestar opiniones mediante el uso de vías de comunicación. Para la realización de esta investigación se desarrollaran cuatro capítulos en los cuales se mencionaran algunas definiciones y antecedentes de comunicación, comunicación organizacional, clima laboral y la metodología aplicada para medir el clima laboral dentro de una empresa.

Como se mencionó anteriormente en el primer capítulo se retomarán definiciones propuestas por diferentes autores sobre comunicación así como los componentes que la forman, continuando en el segundo capítulo con el estudio de la comunicación dentro de una organización haciendo mención a la importancia y beneficios que trae consigo el contar con una adecuada comunicación dentro de la empresa. En tanto el tercer capítulo está relacionado con el surgimiento del clima laboral su importancia, los componentes que lo conforman así como algunos instrumentos de medición del mismo, la metodología aplicada en este trabajo cuya finalidad es comprobar si las vías de comunicación influyen en el clima laboral de una organización, se encuentra detallado en el cuarto capítulo.

Finalmente, se presentarán los resultados obtenidos de la presente investigación junto con las limitaciones que se pudieron observar y las propuestas que se recomiendan atender para futuras investigaciones dentro del ambiente laboral.

## **CAPÍTULO I COMUNICACIÓN**

### 1.1 Definición de Comunicación

En el presente capítulo se explicará algunas de las definiciones utilizadas por algunos autores, las cuales permitirán comprender el significado de la comunicación, así como las diferentes maneras con las que contamos para poder transmitir a otro un mensaje.

La palabra comunicación deriva del latín *cum*, *con* y *munus*, don que significa “algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo; algo que antes de comunicarse era exclusivamente nuestro y después de la comunicación es el dominio de los demás” (Diccionario de RRHH1999).

Etimológicamente se desprende de la palabra comunicarse “poner en común” es decir la comunicación es la transmisión de ideas, experiencias y emociones entre dos o más personas, hacer partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar, hacer saber a uno alguna idea (Diccionario enciclopédico UTEMA, México1953).

La comunicación asociada con el comportamiento también se considera como un proceso personal el cual implica la transferencia de información; socialmente se dice que la comunicación es un fenómeno, ya que es uno de los procesos más importantes que se da naturalmente el cual nos identifica de los demás seres vivos.

Para Chiavenato (2000) “es el proceso de transmitir información y comprensión de una persona a otra”. Es decir es la manera de relacionarse con otras personas a través de datos y para que esto sea posible es necesario contar al menos con dos personas, una que enviará el mensaje y la otra quien lo

recibirá, para que este proceso cumpla su objetivo es necesario contar con tres elementos los cuales son: dato, información y comunicación. La comunicación es el acto de enviar ideas y actitudes de una persona hacia la otra (Shirley Biagi).

En cambio Reyes Ponce (2004) define comunicación, como el proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

Miller (1973) especifica la importancia y finalidad de la comunicación al decir “me complace que los psicólogos no hayan tardado mucho en reconocer el hecho obvio de que una gran parte de la conducta está relacionada con el envío, transmisión o recepción de mensajes. Para sobrevivir en un medio ambiente dudoso, un organismo debe de tener alguna capacidad que le permita recoger, procesar y usar información”. Esta capacidad es única en el hombre, pues es capaz de aprender elaborados sistemas de codificación y de organizar su conducta social comunicándose con los otros seres humanos. Así la comunicación es un sector importante en la psicología.

Para Skinner (citado por Montserrat Morera, 1997) la comunicación son las acciones del comportamiento verbal en como los individuos se comunican, estas acciones definen al hombre en términos de sus relaciones de control las cuales influyen desde el grado motivacional del hablante hasta sus circunstancias de estímulos.

Por último se mencionará una definición la cual puntualiza de una manera más integral el significado de comunicación “la comunicación es el conjunto de procesos según los cuales se transmiten y se reciben diversos datos, ideas,

opiniones y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común” (Arias Galicia, 1998).

A través de la comunicación son transmitidos los valores y las normas de un individuo con su grupo, gracias a esto se puede expresar las necesidades de manera que le produzcan bienestar. Por tal motivo es importante resaltar la comunicación como un asunto de interacción debido a que es un proceso de ida y vuelta es decir al emitir el mensaje este viaja como mensaje inicial al receptor una vez que este mensaje cumple con la función de transmitir la información, el receptor inicial cambiara su papel y se convertirá en el emisor al responder ante el primer estímulo haciendo que el emisor inicial sea ahora el receptor.

Se ha mencionado que la comunicación es un fenómeno que se da forma natural formado por un proceso que permite la transmisión de diferentes opiniones, ideas y sentimientos, transmitido por una persona a otra, pero ¿cómo, quién y cómo se forman estos elementos?. Con la finalidad de responder a estas preguntas, se mencionará de forma más detallada los elementos que conforman la comunicación.

## 1.2 Elementos de la Comunicación

Para que la comunicación cumpla con la función de transmitir y comunicar sin que el mensaje sufra modificaciones, es importante que cuente con elementos que le permita cumplir de una manera más eficiente la función de brindar la información que se desea transmitir. Para Reyes Ponce (2004) existen seis elementos fundamentales para la correcta forma de emitir un mensaje dichos elementos son:

### 1.2.1 Fuente de la Comunicación

Generalmente conocido como Emisor, este elemento está representado por la persona o personas que originan el mensaje, tiene la responsabilidad de dirigir el proceso de comunicación, por tanto deberá cuidar el contenido haciendo que el mensaje cuente con la mayor exactitud, claridad y sencillez posible con la finalidad que este proceso se realice de forma eficaz.

### 1.2.2 Receptor de la Comunicación

Por otra parte este elemento está dirigido a las personas a las cuales se desea transmitir el mensaje, es decir quienes reciben y captan la información , su participación es esencial ya que dependiendo del sentido que le dé a la información esta conservará su estructura inicial o se distorsionará, en este elemento se debe de tomar en cuenta el nivel del receptor al cual se dirigirá y no al de la fuente ya que por ejemplo si se utiliza alguna simbología o idioma que el receptor no comprenda el mensaje el cual se quiera transmitir sería nulo.

### 1.2.3 Canal de Comunicación

El proceso de comunicación no sería posible si no existiera un canal, por medio del cual transmitir una idea o sentimiento ya sea de forma oral, escrita, por gestos o conductas, esta vía permitirá difundir este mensaje al receptor, por otra parte al utilizar canales o vías de comunicación, se debe de tomar en cuenta tres elementos fundamentales para evitar que la información no se distorsione, el primero de ellos es la coherencia en lo que se quiere transmitir, el segundo elemento debe estar basada en la conducta humana y por ultimo deberá ser compatible con el medio. Con estos elementos se pretende unificar la información para que sea entendida por todas las personas a quienes se ha transmitido el mensaje.

A su vez los canales o medios de comunicación están divididos en dos categorías los medios formales y los medios informales. Los medios formales son aquellos que surgen a partir de un estudio de investigación generalmente son utilizados por las empresas o instituciones; por otra parte los medios de comunicación informal son aquellos mensajes que surgen espontáneamente, por lo cual no es necesario realizar un estudio o investigación previa pues el mensaje se trasmite de persona a persona.

#### 1.2.4 Contenido de la Comunicación

Al mencionar el contenido de la comunicación se hace referencia al mensaje o información que se tiene que comunicar y dar a conocer, es uno de los elementos de mayor importancia ya que sin él no se contaría con información para transmitir al emitir un mensaje es esencial revisar el conjunto de ideas por el cual está conformado, en la mayoría de los casos el mensaje deberá tener continuidad y consistencia, es decir deberá de repetirse las veces que sean necesarias hasta lograr que el receptor haya asimilado la información.

#### 1.2.5 Respuesta

A toda acción esperamos una reacción lo mismo pasa en la comunicación esta reacción es conocida como respuesta la cual es una retroalimentación del proceso de la comunicación lo que significa que la comunicación es bilateral, debido a que es la respuesta que el receptor facilita a la fuente y la respuesta que la fuente devuelve al receptor, si en la respuesta se observa interés por el mensaje seguramente la fuente continúe con el mensaje con la forma original , pero en caso contrario el mensaje no causa ningún interés la fuente deberá de revisar el contenido y forma de la información para generar el interés deseado en las personas a las cuales deseamos dirigirnos.

### 1.2.6 Ambiente de la Comunicación

Así como existe un adecuado ambiente laboral o familiar el cual facilita la interacción con el medio que nos rodea, lo mismo sucede con la comunicación un adecuado ambiente en la comunicación permitirá que el mensaje se perciba de una manera más clara y precisa y pueda ser entendida por las personas a quien va dirigida esta información, ya que algunas veces, los mensajes no se transmiten adecuadamente debido a estímulos perturbantes a los cuales se le denominan "ruido".

Como se puede observar cada uno de los elementos de comunicación cumplen con una función indispensable para la creación, transferencia, recepción y desarrollo de una idea que se desea transmitir, y para poder cumplir con cada función es necesario implementar un proceso que guie paso a paso en la transmisión de un mensaje.

### 1.3 Proceso de Comunicación

El diccionario define proceso como cualquier fenómeno que presenta una continua modificación a través del tiempo. Gran parte de los acontecimientos o fenómenos sociales ocurren a través de un proceso, en el caso de los fenómenos comunicativos su estudio surge a lo largo de la segunda mitad del siglo XX, al finalizar la Segunda Guerra Mundial, momento en el que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación humana.

Al considerar la comunicación como un proceso, es necesario tomar en cuenta que en todo proceso los acontecimientos y relaciones son dinámicos debido a los cambios que sus componentes sostienen entre ellos mismos en una relación recíproca generada por su interacción.

Con la finalidad de contar con una idea más clara sobre la importancia de seguir con un proceso dentro de la comunicación, se mencionarán algunas definiciones que permitirán relacionar de una forma más clara el concepto de comunicación.

Fernández Collado (2009) señala que para que exista comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos y sus referencias lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso, es decir quienes se comunican deben de tener un grado mínimo de experiencias común de significados compartidos. Por tanto la comunicación como proceso es aquello que influye en el tiempo.

Sin embargo se debe de tomar en cuenta que no existen dos individuos con experiencias idénticas, de aquí que los símbolos del mensaje tengan significados generalmente distintos para cada uno de los comunicantes Por esta razón Berlo (1969) manifestó que los significados están en el receptor y no en los mensajes así mismo menciona que la base que constituye el concepto de proceso es la idea de que la estructura no debiera ser descubierta por el hombre, si no por el contrario que debería de ser creada por él, Berlo identifica seis puntos que conforman el proceso de comunicación los cuales son: la fuente de comunicación que origina el mensaje, el codificador quien da forma al mensaje, el mensaje tal y como será transmitido, el canal que trasmite el mensaje ,el decodificador que lo interpretara y el destinatario. Sin embargo para Arias Galicia (1998) estos seis elementos pueden ser integrados en cuatro: Emisor, Mensaje, Canal y Receptor, los cuales se definieron con anterioridad.

El éxito que tenga un grupo de hombres al hacer un trabajo en común depende, en gran parte de lo bien que se entiendan entre sí, ya que cualquier error de comunicación disminuirá la eficiencia en la forma en la que se comunica.

Dentro del proceso de comunicación se encuentran diversos tipos de comunicación por los cuales es posible transmitir los mensajes a continuación se enumerarán los diferentes tipos de comunicación que existen.

#### **1.4 Tipos de comunicación**

De manera propia se mencionarán los diferentes tipos de comunicación que existen, tomando en cuenta algunas ideas encontradas en la bibliografía.

##### **1.4.1 Comunicación oral**

La comunicación de forma oral, es el medio más utilizado para transmitir ideas, ya que las relaciones se canalizan primordialmente de la palabra hablada. Dentro de una organización es el medio más utilizado por ejemplo al utilizar proyectos, asignar tareas, recibir y transmitir ideas. La mayor ventaja de la comunicación oral es que permite un intercambio directo de ideas que genera la formulación de preguntas y aclarar dudas.

##### **1.4.2 Comunicación escrita**

Otro tipo de comunicación con el que se cuenta con la que se cuenta es por medio de la palabra escrita, la cual se puede decir que es la traducción a signos gráficos del lenguaje oral, este medio de comunicación está caracterizado por no ser espontáneo y por su perdurabilidad en el tiempo, debido a que deja una especie de huella y registro de los mensajes, es por eso que este tipo de comunicación exige mayor cuidado y reflexión este tipo de

comunicación se puede encontrar en informes, memorandos, cartas o bien correos electrónicos.

#### 1.4.3 Comunicación por señas

La comunicación mediante señas requiere que sea conocida en forma completa por parte del transmisor y receptor, el sentido convencional que se asigna a las señales así como la existencia de una forma adecuadamente definida y específica de la conducta que se espera como respuesta. Flora Davis (1998)

#### 1.4.4 Comunicación no verbal

El lenguaje del cuerpo no es una ciencia exacta, a veces los gestos o movimientos serán una guía de pensamientos y emociones, para el psicólogo Michel Argyle (2003), las señas no verbales se usan para establecer y manifestar relaciones personales, mientras que las palabras se usan para comunicar información acerca de los sucesos eternos. El lenguaje corporal es uno de los principales factores que determinan la primera impresión; Las señales del lenguaje corporal se llaman “filtraciones” debido a que cuando se intenta enviar información a otra persona se debe de filtrar visualmente.

#### 1.4.5 Comunicación gráfica

La comunicación por medio de símbolos, es un lenguaje complejo el cual requiere de la estructuración de un sistema particular, debido a que cada signo cuenta con un significado diferente, la representación gráfica o de imágenes es de gran objetividad como por ejemplo señales de seguridad las cuales proporcionan una comunicación rápida y efectiva.

#### 1.4.6 Comunicación Formal

Este tipo de comunicación está en función al comportamiento de un grupo organizado, la cual se encuentra relacionada con las normas, objetivos y responsabilidades involucradas en la estructura de la organización es decir, en la cual se ha realizado una investigación previa para poder unificar los mensajes que se desean transmitir pretendiendo que las personas a las cuales va dirigida dicha información la perciban de una manera similar.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal, de acuerdo con las líneas de comunicación señaladas y los procedimientos establecidos en la organización formal.

El sistema formal de comunicación está constituido por un conjunto de vías o canales establecidos por el cual viaja el flujo de información con datos relativos al trabajo, entre las diversas áreas administrativas. El objetivo de este sistema es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

#### 1.4.7 Comunicación Informal

En la comunicación informal, los mensajes se emiten de una forma más rápida, este tipo de comunicación se da de persona a persona, se encuentra de manera cotidiana con las personas con las que se interactúa cotidianamente por ejemplo en la escuela, oficina o en nuestra familia. Si bien es cierto que este tipo de comunicación suele ser más rápida y aparentemente sencilla, se considera que pudiera ser una de las más complejas ya que no cuenta con una previa investigación por lo cual podríamos originar que la información se vaya tergiversando y con esto provocar una idea errónea de lo que en un principio se pretendía transmitir.

Por tanto la comunicación informal es el intercambio de información que se establece entre las personas por una relación independiente de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos en la organización formal.

#### 1.4.8 Comunicación descendente

La comunicación descendente suele ser el tipo de comunicación más utilizado en las organizaciones, ya que al ser medida por niveles jerárquicos, da mayor oportunidad a los puestos directivos a transmitir información muchas veces sin tomar o conocer las necesidades que los empleados de menor jerarquía, los cuales generalmente son quienes suelen conocer con mayor exactitud las necesidades de la empresa. A continuación se mencionaran algunos factores que por lo general se relaciona con la comunicación descendente y que fueron determinados por un estudio previo hacia los tipos de comunicación (Sánchez y Medellín, 1980).

- a) Metas, estrategias y objetivos para la organización de sus departamentos al proporcionar esta información aumentará la confianza de los empleados de puestos de menor jerarquía.
- b) Instrucciones para el puesto que explicará las funciones específicas así como la importancia que tiene dichas actividades para el correcto funcionamiento de la organización.
- c) Políticas y procedimientos los cuales definen las características formales de la organización generando mayor orden en las actividades a realizar.

- d) Evaluación la cual está a cargo de los puestos directivos de la organización los cuales ofrecen retroalimentación a los mandos medios de la calidad en la cual realizan sus actividades.
- e) Adoctrinamiento mediante la transmisión de valores organizacionales así como fechas relevantes para la empresa.

#### 1.4.9 Comunicación ascendente

En este tipo de comunicación, la información se desplaza desde la base o los medios intermedios hasta la dirección, este tipo de comunicación permite que los empleados generen un mayor sentido de pertenecía a la empresa, debido a que se sentirán tomados en cuenta, sentirán mayor libertad al dar su opinión, para este caso se puede utilizar como herramienta un buzón de quejas y sugerencias, en el cual los empleados podrán comunicar su sentir en la empresa sabiendo que esta información llegará a los altos medios para generar acciones ante las necesidades de sus empleados. Dentro de esta comunicación se encuentran cuatro divisiones: Adler (1997).

- a) Problemas y excepciones cuando existen problemas o anomalías que no se puedan manejar por los mismos departamentos, se comunicaran a los directivos, quienes actuaran para resolver las dificultades.
- b) Reportes de desempeño los cuales informaran a los directivos el desempeño de los departamentos.
- c) Quejas al igual que los problemas expuestos a los directivos ellos recibirán las quejas de los empleados con la finalidad de buscar una solución a estas.

- d) Información contable esta información estará relacionada con los costos, el volumen de ventas, utilidades anticipadas.

#### 1.4.10 Comunicación horizontal

También llamada comunicación lateral, está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder jerárquico, en las empresas por ejemplo es común que se programen reuniones de forma semanal o mensual para revisar avances y logros obtenidos la comunicación horizontal tiene cuatro propósitos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información. Según Sánchez (1980 tesis Licenciatura UNAM)), la comunicación horizontal se divide en 3 tipos:

- a) Resolución interdepartamental del problema estas se llevan a cabo entre los miembros de un mismo departamento y se relacionan con la coordinación y la realización dentro del departamento.
- b) Actividades interdepartamentales las cuales facilitan la realización de proyectos o funciones que requieren actividades conjuntas de un departamento a otro.
- c) Asesoría del equipo de apoyo las áreas especializadas en operaciones podrán realizar proyectos específicos los cuales generarán reportes escritos para los departamentos.

#### 1.4.11 Comunicación Interna

Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros de trabajo, a través del uso de diferentes medios que los

mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, este tipo de comunicación es con la cual se pretende trabajar en conjunto con los medios de comunicación para la mejora del clima en la organización a estudiar.

#### 1.4.12 Comunicación Externa

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia las personas que se encuentran fuera de ella por ejemplo proveedores, clientes o distribuidores, el objetivo de este tipo de comunicación está encaminado a mantener o mejorar las relaciones con ellos, esto proyectará una imagen favorable y ayudará a promover los productos o servicios que la organización ofrece.

La comunicación además de contar con tipos de comunicación cuenta con modelos que conforman el proceso de comunicación, los cuales se mencionarán a continuación:

Warren Weaver (1949) fundador de la teoría de la información o también conocida como teoría matemática de la comunicación, señala que el proceso de comunicación es la fuente de información seleccionada a partir de un conjunto de posibles mensajes y que los problemas que han de estudiarse en un sistema de comunicación.

Para Robert D Breth (1972) la comunicación constituye métodos que fundan las relaciones humanas, de igual forma menciona que las comunicaciones forman una cadena que contiene seis elementos; intención, contenidos, medios, impacto, cambio de opinión y de conducta, por lo cual en este sistema la fase de acción de la comunicación se encuentra bajo la dirección y domino del

comunicador mientras que la fase de redacción constituye el efecto de esta acción.

El tercer modelo es llamado conceptual, el cual consiste en ordenar los datos de que se dispone en las comunicaciones colectivas, con la finalidad de señalar las fortalezas o debilidades de los conocimientos, este modelo es considerado como un paso previo a la formulación de una teoría. Los principales elementos de este modelo están relacionados a los elementos que conforman la comunicación sin embargo para esta modelo son considerados de la siguiente manera.

- Conocidos como los roles de anunciamento, son los que comúnmente son llamados “comunicador” es decir la persona que transmite el mensaje de forma intencional.
- El segundo elemento es conocido como roles del sistema conductual, el cual lo forma un sistema social que usa las comunicaciones con la finalidad de satisfacer sus necesidades para así resolver sus problemas.
- Por último los roles del canal, los cuales sirven como agentes para seleccionar y transmitir la información requerida por los roles del sistema conductual.

Una vez que se cumplen con las etapas que conforman el proceso de comunicación, es importante identificar el medio por el cual se transmitirá la información. Berlo (1969) mencionaba que en toda comunicación debe contar con un medio por el cual se va a transmitir la información, una vez que se cuenta con la fuente que transmitirá la información, es necesario contar con un

segundo componente, el cual es conocido como “la fuente” su propósito es ser transmitido en forma de mensaje

En la comunicación un mensaje puede ser considerado como conducta física, traducción de ideas o un conjunto de símbolos. Estos símbolos pueden traducirse por medio de un codificador el cual está encargado de tomar las ideas de la fuente y situarlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje.

Otro elemento que se debe de considerar al cuarto elemento el canal, el cual es de gran importancia en el desarrollo de este trabajo debido a que el canal es el medio por el cual se enviara el mensaje y así lograremos transmitir la información

Por lo cual si tenemos un objetivo de interpretación de la información, cada vez que se decodifica un mensaje y se pone en un medio se habrá efectuado una parte del proceso de comunicación.

## 1.6 Barreras de comunicación

Un factor importante en el proceso de la comunicación, son las barreras que existen al transmitir un mensaje, se le llaman barreras a todos aquellos factores que impiden que la información que se desea transmitir no se realice de la forma debida, deformando los mensajes u obstáculos de su desarrollo.

Salvador Sánchez (1991) define barrera de comunicación como “cualquier factor que causa interferencias en el proceso comunicativo y que por tanto impide que la interpretación que el receptor da al mensaje corresponda con suficiente precisión a la interacción que tiene que enviar. Las barreras de comunicación se clasifican en:

1. **Semióticas** barrera que se refiere al significado de las palabras ya sean orales u escritas es decir cuando el sentido que se le quiere dar a una idea no se encuentra adecuadamente formulado entonces se corre el riesgo de que el receptor no entienda lo que se desea transmitir.
2. **Físicas** este tipo de barreras se refiere a la interferencia que pudiera surgir dentro del proceso de comunicación ya que algunas veces los mensajes no pasan de la fuente al receptor, debido a la presencia de estímulos que en ocasiones no se puedan manejar, por ejemplo es sabido que el ruido físico se presenta en la mayor de las ocasiones y el cual probablemente pueda ser controlado, sin embargo el ruido psicológico producido en la mente del emisor o receptor los distrae del mensaje.
3. **Fisiológicas** este tipo de barreras no puede ser controlada por ninguna de las partes es decir ni por el emisor ni por el receptor ya que depende de las limitaciones funcionales que pudieran existir en la persona.
4. **Psicológicas** en consecuencia a que las personas interpretan y emiten los mensajes de acuerdo a sus valores, prejuicios y estereotipos se presenta este tipo de barreras debido a que las palabras significan cosas muy diferentes para cada persona que recibe el mensaje, para que esto no ocurra es necesario tomar en cuenta a quien irá dirigida la información no olvidando ideologías, edad y condiciones sociales.
5. **Administrativas** se refieren a la estructura de la información como el funcionamiento de la organización y al proceso administrativo existe.
6. **Culturales** la diferencia en el nivel cultural afecta la respuesta a la comunicación, debido a la falta de comprensión de los objetivos.

7. **Sociales** las personas dentro de las organizaciones se encuentran muchas veces condicionadas por los papeles o roles aprendidos por ejemplo el uso de otro idioma hasta las necesidades sociales.

Existen dos fenómenos que limitan la comunicación:

- La primera de es aquella que sobrecarga de información en el cual por exceso de información se corre el riesgo que se distorsioné y se pierda la atención por parte del receptor.
- La segunda barrera se debe a la escasez de información ya que al no contar con la suficiente información generara confusión o poco interés por lo que el mensaje no lograra su objetivo.

## **CAPÍTULO II COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Antecedentes de la Comunicación**

En los negocios contar con una buena comunicación ayuda en tener una adecuada planeación y dirección de los diversos aspectos de las funciones administrativas, es por eso que en este capítulo se hablará sobre algunas definiciones así como la importancia de la comunicación dentro de una empresa.

A partir de la segunda mitad de los años cuarenta en Estados Unidos se comienza a centrar la atención en el estudio de la comunicación dentro de las empresas, pero no fue hasta que en la década de los años cincuenta adquiere de disciplina cuyo desarrollo no ha dejado de crecer (Andrade, 1991).

Como se ha mencionado contar con una adecuada comunicación dentro de la organización genera mayor productibilidad así como mayor identificación con la empresa, la primera se logra proporcionando herramientas necesarias para planear y dirigir los diversos aspectos en la información, por otra parte haciendo participe a los empleados de planes u objetivos alcanzados se conseguirá la segunda ventaja mencionada.

A partir de 1970 los profesionales que comenzaban a ejercer la comunicación organizacional marcaron una nueva tendencia basada en la premisa de que cuanto más conoces de una organización más la valoras.

Como se ha mencionado contar con una adecuada comunicación dentro de la organización genera mayor productibilidad así como mayor identificación con la empresa, la primera se logra proporcionando herramientas necesarias para planear y dirigir los diversos aspectos en la información, por otra parte

haciendo participe a los empleados de planes u objetivos alcanzados se conseguirá la segunda ventaja mencionada.

## 2.2 Definición de la comunicación organizacional

La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Para el filósofo Ernst Cassier (1949) lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón sino la capacidad de simbolizar, es decir de representar de diversas maneras sus ideas y emociones. No es posible imaginar una organización sin comunicación por tanto la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación; pueden ser verbales o no verbales, utilizando la estructura formal de la organización.

La comunicación organizacional también puede ser definida como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (Revista Comunicación Organizacional 1994) o bien también se dice que la comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el cual se intercambia información.

Goldhaber (1979) define la comunicación organizacional como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas además de relacionarse con el medio ambiente, dicha definición

está basada en tres principios los cuales mencionan que la comunicación organizacional:

- *Se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente a la vez que influye en él.*
- *Se compone de mensajes que circulando por distintos canales, son emitidos con un propósito concreto.*
- *Se refiere a las actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades de las personas.*

Para Chiavenato (1988) el clima Organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, la cual es percibida por los miembros de una organización la cual influye en su comportamiento. De igual manera menciona que dentro de la comunicación existen postulados que permiten comprender de una manera más sencilla la importancia y alcance del proceso comunicativo dentro de una organización.

El primero de ellos es la comunicación como un proceso integral llamado así por las modalidades que abarca, es decir puede ser externo, interno, horizontal, diagonal, interpersonal, escrita o verbal.

El segundo clasifica a la comunicación como un sistema, debido a los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, las cuales están interrelacionados y son independientes es decir lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto.

El tercer postulado menciona la relación que tiene la comunicación con la cultura organizacional, se habla de cultura como un conjunto de significados que forman patrones similares de comportamiento.

La comunicación como una responsabilidad compartida, es el cuarto postulado sobre la comunicación, el cual señala que como todos en la organización se comunican, hacerlo de una forma adecuada es una responsabilidad de todos los miembros que forman parte de la organización.

Dentro de la organización surgen distintos tipos de necesidades los cuales se clasifican en *“información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afecten su vida personal”* (Stringer 1968).

La información relacionada con la organización como su nombre lo dice es todo aquello relacionado con la organización por ejemplo cuáles son los objetivos o planes institucionales una forma de llevar a cabo esta necesidad es sería que los empleados conozcan la visión, misión y valores de la empresa.

La segunda categoría que habla sobre la información acerca del trabajo, comprende todo lo relacionado al desempeño, funciones y responsabilidades del trabajador generalmente esta área es descuidada en muchas organizaciones no dando la importancia y beneficios que se generan al informar sobre las áreas de oportunidad de cada trabajador.

Por último las personas están interesadas en conocer todo aquello que beneficie o afecte su desarrollo personal, la empresa deberá avisar capacitaciones, eventos deportivos, promociones, disposiciones en materia de seguridad e higiene.

Manteniendo informada a las personas que trabajan dentro de la organización, se formara un ambiente de mayor confianza y así se incrementara la productividad y buen desempeño de los integrantes de la empresa.

### 2.3 El papel del comunicador organizacional

“La comunicación organizacional, como una función específica debe contribuir al logro de los objetivos de la empresa, o de lo contrario correrá el riesgo de aislarse y volverse prescindible, el comunicador tiene doble responsabilidad ya que deberá aprovechar los medios a su alcance para facilitar el flujo de información; por otro lado fomentar que la información que debe ser transmitida de forma interpersonal se haga con efectividad”.

Para que esto sea posible es necesario tomar en cuenta que la información debe llagar a todos los integrantes de la organización de forma completa, confiable y oportuna con esto se generará la identificación hacia la empresa, debido a que las personas que trabajan para ella formaran un sentido de pertenencia lo cual favorecerá la integración de la organización con y entre sus colaboradores, implicando mayor funcionalidad en la comunicación vertical y horizontal.

Para Fernández Collado (2009) el papel del profesional de la comunicación abarca los siguientes aspectos:

- a) Contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- b) Debe estar basada en una investigación.
- c) Deberá contar con una estrategia.
- d) Deberá facilitar, apoyar y promover una comunicación eficiente en la organización.

- e) Contar con congruencia.
- f) Utilizar todos los medios existentes.

#### 2.4 Funciones de la comunicación organizacional

Tanto Myers (1982) como Fernando Collado (2009) consideran que en sentido general, la comunicación puede analizarse en términos de tres funciones elementales tales como:

a) La producción y regularización: compuesta por dos funciones la primera tiene como función verificar que el trabajo se realice de forma adecuada en la regularización de refiere a contribuir en el cumplimiento de los objetivos de producción establecidos por la organización, abarcando distintos puntos, como determinar metas y objetivos y delimitar las áreas en donde existen conflictos sin dejar a un lado la evaluación de desempeño instruyendo al personal indicándoles como ejecutar una orden además de desarrollar procedimientos y políticas.

b) Innovación: existen distintas definiciones acerca de innovación se dice que es un concepto que en apariencia es simple pero a la vez es ambiguo, una gran mayoría de definiciones provienen de la definición promulgada por el economista austriaco Schumpeter (pág. web) en la cual la innovación abarca los 5 casos siguientes:

1. Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.

3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos.
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado.

La importancia de la innovación dentro de la organización radica en la permanencia que la organización desee tener en el mercado pues es indispensable que se está renovando constantemente, esta renovación debe presentarse desde el personal que labora para la empresa mediante capacitaciones que los ayude a reforzar el conocimiento con el que cuentan de las actividades que desempeñan en su puesto así mismo adquiriendo nuevos conocimientos que ayudarán a la empresa a realizar cambios favorables para su crecimiento. La función de innovación incluye también actividades como los sistemas de sugerencias, investigación y desarrollo.

c) Socialización y mantenimiento: es el tercer elemento que mencionan Myers como Fernando Collado (2009) en esta etapa se centra la información que habla sobre la persona como individuo, las capacidades y habilidades que lo conforman, debido a esta función los integrantes de una organización suelen identificarse y relacionarse entre ellos. Es de vital importancia contar con esta función ya que de esto depende la autoestima y las relaciones interpersonales de cada empleado pues influye en la motivación para integrar metas individuales con los objetivos ya establecidos en la organización, existen dos tipos de comunicación para facilitar la identificación con los empleados.

- Informativas.- consiste en la transmisión de datos entre los comunicantes, dichos datos referidos a cuestiones del mundo exterior es decir información que no está relacionada con actividades laborales.

- Relacional.- esta función permite definir el sentido que los interlocutores dan a sus relaciones, en la mayoría de los casos esta función se puede observar en la comunicación no verbal.

## 2.5 Niveles de Acción de la Comunicación Organizacional

El psicólogo social Scheinsohn (2009) propone dos niveles de acción de la comunicación en la organización:

- 1) Nivel estratégico: consiste en tener un plan de acción global que opere en el campo especulativo con decisiones no estructuradas, pero que marcan lineamientos centrales, es decir la información de inteligencia que facilite saber en dónde se encuentra la empresa y a donde se dirige.
- 2) Nivel logístico este nivel permite a la organización orientar la producción de los recursos necesarios.

## 2.6 Elementos de la comunicación

Dentro del fenómeno de la comunicación existen elementos que permiten y facilitan este proceso, a continuación se enlistaran algunos de los elementos de la comunicación (Goldhaber, 1979):

1 **Red** llamada así debido a que las organizaciones están compuesta por una serie de colaboradores que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino determinado.

2 **Interdependencia** a pesar de que en las organizaciones están divididas por áreas o departamentos se considera la organización como un sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con su medio ambiente, como se menciona anteriormente ,las implicaciones de este concepto se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las distintas posiciones en una empresa.

3 **Relaciones** teniendo en cuenta que una organización es un sistema abierto, sus partes de conexión están en manos de la gente, es decir este es el canal por donde la información viajara para cumplir su objetivo debido a que la comunicación es un fenómeno que se da de forma natural en toda organización.

4 **Disciplina** tiene como objetivo estudiar la forma en la cual se da la comunicación dentro de una organización y trabajar sobre técnicas para mejorar la misma.

## 2.7 Comunicación Interpersonal

Como se ha mencionado a lo largo de este trabajo, la comunicación se puede encontrar de diversas maneras, podemos elegir la vía más adecuada para transmitir una idea, ¿pero qué pasa cuando nos encontramos interactuando con amigos, familiares o personas con las que mantenemos una relación cercana, la forma de comunicarnos cambia al estar con personas cercanas a nosotros? se podría pensar que es una forma más abierta y quizá de una forma más

honesto de comunicarnos, sin embargo a pesar de que pueda parecer una más sencilla de comunicación no se da con frecuencia en las empresas pues se piensa que al no cumplir con un adecuado prototipo jerárquico se perdería el orden o los lineamientos.

Cada persona es diferente por tal motivo es necesario entender la naturaleza de tales diferencias e intentar modificar el comportamiento interpersonal para poder entablar una relación con mayor cordialidad, dos de las diferencias básicas entre los individuos son, la personalidad y la percepción. Estas diferencias hacen que las personas se comporten de manera distintas ante los demás en situaciones diferentes, y esto ocasiona problemas de comunicación.

Se dice que la personalidad se determina por aspectos genéticos además de estar influenciada por el medio social y las experiencias que se adquieren día a día, es decir cada persona es diferente, debido a las situaciones que cada sujeto vive; por otra parte la percepción es el proceso mediante el cual se selecciona, organiza e interpreta los estímulos sensoriales, de esta manera se forman imágenes con frecuencia de personas, con base de muy poca información se percibe su comportamiento y se selecciona lo que para el sujeto es lo más adecuada (Journal of the Psychology, 1952).

Al estar con otras personas existen elementos de nosotros mismos que son familiares para nosotros y para las personas que nos rodean, sin embargo estas personas son capaces de observar aspectos de nosotros de los cuales nosotros no tenemos conciencia. Rogers (1952) menciona que al igual que en la comunicación existen barreras, también existen podemos barreras interpersonales la primera de ellas es:

- Los efectos de la condición las cuales se producen cuando una persona se encuentra en una jerarquía mayor.
- La segunda barrera son los problemas semánticos los cuales se presentan cuando existen vocablos diferentes de la misma manera.
- Las distorsiones perceptuales surgen como consecuencia de contar con un concepto pobre de sí mismo o juzgar a los demás.
- Las diferencias culturales afectan la comunicación entre las personas.
- La quinta barrera se refiere a las distracciones físicas, es decir si en el medio en el cual se encuentra una persona existe algún tipo de distracción como puede ser el teléfono, iluminación inadecuada, demasiados objetos sobre escritorios que generen distracción en el sujeto.
- Por último y de gran interés para el desarrollo de este trabajo es la poca importancia que suelen tener los canales que existen para transmitir un mensaje.

## **CAPÍTULO III CLIMA LABORAL**

### **3.1 Antecedentes del clima Organizacional**

Los investigadores, Arnon Reichers y Benjamin Schneider (1990) mencionan que existen tres etapas paradigmáticas en el desarrollo del concepto y metodología del clima laboral.

La primera etapa es llamada “introducción y elaboración” la cual comienza a mediados de los años treinta y llega hasta inicio de los setenta.

La segunda etapa se le conoce como “evaluación y extensión” esto debido a que abarcó disciplinas como la sociología, esta etapa se ubica entre los años sesenta y principios de los setenta, durante esta época existieron diferentes opiniones sobre cómo medir el clima y en una conceptualización que abandona los conceptos de “ambiente o atmosfera”.

La tercera etapa en el clima laboral comenzó a mediados de los ochenta y estuvo definida por una serie de críticas por lo cual es llamada “guerra de los paradigmas, según Shein (1996) y Payne (2000) las críticas pueden sintetizarse en cuatro puntos: El primero de ellos es el sesgo individualista que la psicología industrial puso al estudiar a las organizaciones. En segundo lugar fueron los rechazos a la idea que las percepciones de los miembros de las organizaciones sean compartidas. El tercer punto sostiene que cuando el análisis del clima retoma categorías sociológicas termina subrayando aspectos abstractos. Finalmente, la cuarta crítica tiene que ver con el desconocimiento práctico de que la cultura, es tanto esquemas tácticos de percibir, pensar y actuar a las ocupaciones de las organizaciones, y que por tanto podría decirse

que las organizaciones son formadas por las culturas, más que tener culturas propias, a la medida y modificables.

Por otra algunos autores como Brunet (1992) menciona que el origen del clima laboral está relacionado con una de las grandes escuelas de pensamiento la Escuela Gestalt, para la psicología el término Gestalt significa “forma o configuración” (Diccionario de Psicología 2005) Según Brunet (1992) enuncia que “El todo es diferente a la suma de sus partes” a su vez este concepto se divide dos principios importantes en la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento, según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo, de tal modo, la percepción del mundo de trabajo y del entorno es lo que influye en comportamiento de un empleado”.

### 3.2 Definición de Clima Laboral

Antes de mencionar las definiciones propuestas por algunos autores, se mencionara la definición de clima y organización para posteriormente definir clima organizacional.

**Clima** “Conjunto de fenómenos meteorológicos que caracterizan el estado medio de la atmosfera y su evolución en un lugar determinado o bien como el conjunto de condiciones o circunstancias que rodean algo o a alguien (Diccionario, 2005).

**Organización** Chiavenato (2000) define organización como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formando por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquélla, esta existe cuando hay personas capaces de comunicarse las cuales están dispuestas a actuar conjuntamente y desean obtener un objetivo común”.

El concepto de clima laboral fue introducido por Gellerman en 1960 mencionando que el clima laboral es el conjunto de atributos que hacen referencia al ambiente de trabajo (Diccionario de Recursos Humanos, 1999) sin embargo al parecer no existe una definición comúnmente aceptada debido a que las características de cada empresa son diferentes. El desacuerdo surge cuando se trata de especificar la naturaleza de estos atributos; para unos el clima laboral es el resultado de la percepción individual sobre las características y cualidades de una organización, destacando la dimensión perceptiva individual, para otros serían el conjunto de características que definirán objetivamente una organización. En todo caso, ambas definiciones no deberían ser antagónicas sino por el contrario deberían ser complementarias considerando el clima organizacional como cualidad-estado, de una organización, el cual encierra el ambiente laboral, en lo que refiere a su situación laboral.

Para Peña Baztán (1990) el clima laboral es el resultado de dos factores, el primero es el bienestar que se experimenta personalmente como consecuencia de una serie de factores como la seguridad, salarios o ascensos, el segundo factor se relaciona a el sentimiento de satisfacción que experimenta el grupo en la realización de sus objetivos mediante normas que la empresa estableció.

De acuerdo a Brunet (1992) el clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, que influye en el comportamiento del individuo en su trabajo, es decir, es un componente multidimensional.

Davis Keith (1983) define el clima organizacional como “el ambiente humano, en el cual realizan su trabajo los empleados de una empresa”.

De manera personal se define el clima laboral como el conjunto de características Internas o externas de una organización el cual valúa el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de identificación con la empresa, las cuales se ven afectas o beneficiadas por condiciones físicas o ambientales de la organización para facilitar que el clima laboral sea adecuado es importante contar con reglamentos o lineamientos laborales que generen orden en el proceso de trabajo además de transmitir de una manera más sencilla los valores, actitudes y creencias de las personas que forman parte de la empresa.

### 3.3 Componentes del Clima Organizacional

Para poder comprender de una manera más sencilla el concepto de clima organizacional se en listarán los componentes por los cuales está conformado el clima dentro de una organización de acuerdo al profesor Goncalves Alexis (2000).

- Aspectos Individuales: conformados por las habilidades y cualidades con las que cuentan los empleados estas características contribuirán con el clima de la organización. Por este motivo es importante que los directivos tomen en cuenta que cada persona está constituida por experiencias y habilidades diferentes y que no reaccionan igual ante

situaciones similares. El conocer y comprender estos factores por parte de los directivos facilitara la satisfacción de los empleados.

- Rasgos Personales en el trabajo: se refiere a la forma de comportarse dentro de la organización por ejemplo cuando una persona tiene confianza en las actividades que está desempeñando se mostrará con una actitud independiente y con mayor agilidad, sin embargo una persona que no cuenta con la completa seguridad en sus actividades probablemente será percibida como una persona con mayor dependencia.
- Influencias de las cualidades: está compuesta por la complejidad cognitiva, estabilidad emocional, confiabilidad, sensibilidad social, tendencias dominantes y estilo interpersonal.
- Motivos y necesidades individuales: son considerados como una de las fuerzas motivacionales fundamentales dentro y fuera del trabajo.
- Aprendizaje: Como se había mencionado anteriormente cada persona tiene percepciones diferentes lo mismo sucede cognitivamente cada sujeto aprenderá en tiempo y forma diferente.
- Percepción y actitud: Los cuales se refieren al estudio de las percepciones y actitudes su importancia surge debido a la forma en la cual las personas se comportan, en base en cómo se percibe el medio en el que se encuentran, en cuanto a los procesos perceptivos suelen tener un papel importante ya que es la forma en la que la persona tamiza, organiza e interpreta los estímulos de manera que tengan algún significado para el sujeto.

- Estrés asociado con el trabajo: la reacción que tiene las personas ante características amenazantes del ambiente que los rodea.

### 3.4 Efectos del Clima Organizacional

Como se mencionó anteriormente el clima organizacional es un factor que influye en el crecimiento de una organización, existen efectos los cuales pueden ser medibles cotidianamente y que servirán como indicadores del clima laboral en la empresa.

- Rotación de personal Chiavenato (1988) lo define como “El intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es decir el volumen de personas que integran y que salen de la organización”.
- Ausentismo El ausentismo influye la capacidad y motivación del empleado para asistir a sus actividades diarias, así como factores propios del trabajo y ajenos a él. Chiavenato (2000) define el ausentismo como “el termino para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten en la organización”.
- Satisfacción en el trabajo Chiavenato (2000) señala que la satisfacción en el trabajo es un logro buscado por las organizaciones adecuadamente estructuradas, es el resultado de un comportamiento eficaz.

- Productividad está en función de las capacidades de un individuo y del clima que predomine en la organización, investigaciones realizadas por Likert demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban por un clima de participación elevado.
- Accidentes Brunet (1992) los define como “El accidente puede definirse como un hecho no planeado que interrumpe una actividad normal” el empleado que percibe el clima de su empresa como rígida, desarrollará una actitud negativa frente a su trabajo.
- Robos y vandalismo Chiavenato (2000) menciona que son crímenes ocupacionales cometidos por un empleado dentro del lugar de trabajo para su ganancia personal generando perdidas a la empresa.

### 3.5 Condiciones para un adecuado clima laboral

Uno de los aspectos más importantes para que se genere un adecuado clima laboral, es que se den unas buenas relaciones en el entorno de trabajo (Torreccilla, 2005); es importante tomar en cuenta los incentivos que ayudan en la motivación del empleado lo cual genera un mejor clima laboral:

- Dinero: el factor económico es uno de los principales factores que genera la motivación, quizá esta condición no sea del todo importante para todos ya que se debe de tomar en cuenta que el valor que le da cada persona al dinero depende de las necesidades que desea satisfacer así como la importancia que concede al esfuerzo que se requirió al realizar el trabajo.

- Información: esta condición se refiere a los tipos de comunicación que podemos encontrar en la organización como la información ascendente o la información horizontal, cuando la información se transmite adecuadamente por las vías de comunicación establecidas se genera un buen clima de trabajo en todos los departamentos.
- Estilo de mando: si existe por parte de los mandos medios, directivos o personas que tengan personal a su cargo una relación cortés hacia los trabajadores se fomenta la iniciativa y la participación por parte de ellos llegando así al cumplimiento del objetivo de la empresa.
- Formación: las empresas actuales evolucionan continuamente, para lograr esto es necesario actualizar los conocimientos adquiridos anteriormente, esto ayudara a los trabajadores a afrontar los cambios tecnológicos o sociales sin producir tensión.
- Condiciones de trabajo: es fundamental que en la empresa se cuiden todos los aspectos que favorezcan el confort de los trabajadores y que reúna las condiciones adecuadas para cumplir con las normas de seguridad e higiene que eviten accidentes laborales y riesgos en la salud física y emocional.
- Enriquecimiento del trabajo: para que un trabajo genere satisfacción es necesario permitir que el trabajador utilice y demuestre sus aptitudes y destrezas así como la identificación del

### 3.6 Factores del Clima Laboral

- El clima de trabajo está formado por una multitud de variables que componen su configuración global, la cual condiciona el comportamiento de los trabajadores, las determinaciones que causan este fenómeno son difíciles de identificar, debido a que los elementos implicados varían en función de la definición de clima que se use así como el enfoque y método de medición que se use.
- Es importante mencionar que el clima es un fenómeno circular o sistémico pues las respuestas generadas ante cualquier estímulo se verá reflejada en todos los miembros que conforman la organización.
- Para Pritchard y Karasick (1973) mencionan que “el clima laboral puede entenderse como resultado de la conducta de un grupo.”
- Por tal motivo una organización tiende a atraer a las personas que se adapten con facilidad al clima (Hernández y Pérez Palma 1992).

### 3.7 Teoría de Rensis Likert

Likert (1969) destacó por los cuestionarios e investigaciones sobre procesos administrativos, señala que el clima organizacional está determinado por la conducta de las personas que tiene a su cargo puestos superiores es decir el clima del nivel superior de la estructura organizacional determinara las características del nivel intermedio, por tal motivo Likert afirmó “El clima organizacional experimentado por un grupo de trabajo en particular o por un nivel jerárquico específico dentro de una organización, está determinado primordialmente por la conducta de liderazgo de los niveles superiores del

mismo, la conducta de los líderes del nivel superior ejerce la influencia principal esta capacidad desciende de acuerdo a los niveles jerárquicos”.

### 3.8 Modelos de Conceptualización

Schein (1980) menciona la existencia de cinco modelos que conceptualizan el clima organizacional.

- i. Modelo Sociotécnico establecido por el instituto de Tavistock el cual tiene como idea principal la estructura de la organización, es el resultado de la interacción de los elementos tecnológicos y sociales los cuales influirán mutuamente.
- ii. El modelo de Sistemas Sociales es el segundo modelo de conceptualización el cual se refiere a la relación que existe en los grupos pequeños como operarios en una fábrica.
- iii. Modelo de Grupos de Empalme de Likert es el tercer modelo el cual señala que el clima organizacional experimentado por un grupo de trabajo en particular o por un nivel jerárquico específico dentro de una organización, está determinado primordialmente por la conducta de liderazgo.
- iv. Modelo de Series de Roles Empalmados de Kahn menciona que las organizaciones constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto.
- v. El modelo Neoestructuralista de Lawrence, Lorsch y Galbraith publicado en 1972 es el quinto modelo el cual señala que existe una relación causa-efecto entre la estructura interna de las organizaciones la cual se acopla a las exigencias ambientales y la forma en la cual actúa la

organización, es decir, cómo alcanza sus metas y objetivos.  
(Lawrence 1967 y Lorsch, 1967).

De estos modelos Mc Gregor Schein (1980) deduce y propone seis conclusiones que podrían ser la base hipotética para llegar a una definición adecuada de clima laboral

- La organización debe considerarse como un sistema abierto.
- La organización debe percibirse como un sistema de múltiples propósitos o funciones, los cuales implican diversas interacciones entre la organización y el medio ambiente.
- La organización encierra muchos subsistemas que se hallan en interrelaciones dinámicas entre sí.
- Debido a que los subsistemas dependen mutuamente entre sí los cambios en un subsistema pueden afectar el comportamiento de otros.
- El funcionamiento total de una organización no puede ser comprendido sin considerar explícitamente un medio dinámico.

### 3.9 Medición del Clima Laboral

El clima no es un elemento que se pueda tocar sin embargo tiene una existencia real y cuenta con una gran ventaja puede ser medible. Al hacer la medición del clima laboral en una empresa es necesario tomar en cuenta los componentes por los que los cuestionarios están conformados los cuales residen en el número y tipo de dimensiones así como los factores que mide,

pues cuanto más permita un instrumento filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización, más eficaz será.

Brunet (1992) menciona que el procedimiento para la evaluación del clima es el cuestionario escrito el cual por lo general presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización.

Las consignas de la mayor parte de los cuestionarios piden que se evalúe el clima de la organización en función de la situación actual y la situación ideal, esto permite medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, es decir, ver hasta qué punto se está conforme con el clima en el que se trabaja.

### 3.10 Dimensiones del Clima

Lo que le da fuerza a un cuestionario sobre el clima laboral es la capacidad de agrupar o de representar en factores las dimensiones primordialmente que compone el clima. El comportamiento tanto fuera o dentro de una organización es influenciado en todo momento por estímulos que se generan del medio en que nos rodea.

Existen investigaciones sobre la forma en la cual se debe de evaluar el clima laboral, sin embargo aun existen diversas opiniones sobre los factores y número de dimensiones que tiene que ser evaluadas.

Brunet señalo en 1992 que no es relevante contar con un cuestionario que se utilice para medir el clima laboral, lo que es importante es asegurarse de que cubra por lo menos los factores (f) y dimensiones:

- a) F autonomía individual: incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y las normas impuestas en la organización es decir que

las personas conserven su autonomía y la libertad para tomar decisiones.

- b) F grado de estructura que impone el puesto, es la forma en la cual se comunica los lineamientos de trabajo.
- c) F tipo de recompensa: basado principalmente en los estímulos económicos que reciben una persona el cual modificara el sentir de la persona en la empresa.
- d) F consideración, agradecimiento y apoyo: esta es la forma en que las personas reciben una retribución generalmente de forma verbal.

Por tal motivo en cuanto un cuestionario tenga más preguntas podremos tener un mayor rango para medir el clima en el que se encuentran los empleados dentro de la organización, pues si las preguntas son limitadas y únicamente están enfocadas a un área específica no será posible conocer de forma global el sentir del empleado.

### 3.11 Cuestionarios para medir clima laboral

Se mencionarán algunos cuestionarios utilizados por algunas empresas para medir el clima laboral. Según Brunet (1992), uno de los cuestionarios que se utilizan con mayor frecuencia es la traducción de los desarrollados por Likert en 1974, “el perfil de las características organizacionales, el cual miden la percepción del clima en función de ocho dimensiones”, las cuales miden la percepción del clima en función de las siguientes ocho dimensiones: métodos de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características de los procesos de influencia,

características de toma de decisiones, características de los procesos de planificación, características de los procesos de control y por último objetivos de rendimientos y de perfeccionamiento.

El cuestionario original de Likert publicado en 1932 el cual consta de 51 preguntas, con 20 escalas de respuestas la cual suele ser complicada al momento de responderla sobre todo en las personas que cuentan con un nivel de escolaridad inferior, por otra parte existe una versión abreviada que consta de 18 puntos esta escala al parecer es una alternativa que facilite responder este cuestionario.

Otra opción podría ser el cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer en 1968, el cual mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y tomas de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

En 1968 Schneider y Bartlett formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las empresas en función de seis dimensiones: apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos, autonomía de los empleados y grado de satisfacción general. Este cuestionario consta de 80 preguntas, sus propios autores mencionan que este cuestionario puede utilizarse como instrumento de selección de individuos cuya percepción del trabajo concuerde con la percepción que tienen los empleados de su organización.

Otro cuestionario es el de Pritchard y Karasick desarrollan en 1973 un cuestionario compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Este cuestionario consta de 11 dimensiones las cuales son: autonomía,

conflicto, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, toma de decisiones y apoyo.

En 1963 Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario de clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar, este instrumento está conformado por 64 preguntas compuestas por ocho dimensiones de las cuales cuatro están apoyadas en el comportamiento del personal docente y cuatro restantes en el directivo de la escuela.

Para 1974 Moos e Insel elaboraron "The Work Environment Scale" un cuestionario susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones, está compuesta por 90 preguntas y mide la función en 10 dimensiones: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, tarea, presión, claridad, control, innovación y confort.

Como conclusión se puede decir que todos los factores antes mencionados cuentan con las siguientes características son: estructurales, individuales y funcionales en tanto que las dimensiones que se han explorado son: el tamaño, los subsistemas que la conforman como el comportamiento, percepción, necesidades, motivación, satisfacción, desempeño, confianza, innovación, presión, confort, respeto.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

### 4.1 Planteamiento del Problema

¿Son los medios de comunicación un vía de influencia para mejorar el clima laboral?

### 4.2 Objetivos

- Objetivo General

Propuesta de nuevas vías de comunicación para influir en la mejora del clima laboral.

- Objetivo Especifico

Proponer alternativas que faciliten la comunicación en una organización, integrando a los empleados en los eventos que suceden en la organización.

### 4.3 Hipótesis

- Hipótesis de Investigación

Hi1: Los tableros informativos así como el buzón de quejas y sugerencias influyen en la mejora del clima laboral.

Hi2: El tablero informativo es un medio que influye en la participación de los empleados de una empresa.

Hi3: La falta de información en la empresa repercute en el crecimiento personal y laboral de los empleados.

- Hipótesis Nulas:

Ho1: Los tableros informativos así como el buzón de quejas y sugerencias no influyen en la mejora del clima laboral.

Ho2: El tablero informativo no es un medio que influye en la participación de los empleados de una empresa.

Ho3: La falta de información en la empresa no repercute en el crecimiento personal y laboral de los empleados.

#### 4.4 Variables

- Variables Independientes:

Medios de Comunicación: son las vías utilizados por las organizaciones y/o personas para la transmisión de ideas, mensajes.

En particular para la presente investigación se utilizarán dos medios:

- a) Tablero Informativo: se utilizará como la primera vía de comunicación, consiste en un pizarrón elaborado por personas de la misma empresa el material utilizado fue acero inoxidable, cubierto de caucho, con 1.30m de ancho x 1.60 m de largo, en el cual se colocará uno en cada empresa que conforma Grupo Rasch es decir se colocará 4 pizarrones en los cuales se publicarán diversas notificaciones, como ingresos del personal, cumpleaños del personal, días de descanso, comunicados de la dirección en general, publicación de artículos propuestos por los empleados, entre otros.

- b) Buzón de Sugerencias: La segunda herramienta es un caja de acero inoxidable la cual mide 60 cm de largo por 40 cm de ancho y 20 cm de

profundidad; cuenta con una leyenda en la parte superior la cual dice quejas y sugerencias, y un orificio por el cual depositaran su opinión, en la parte central se encuentra la puerta por la cual se tendrá acceso a las hojas depositadas.

Los medios de comunicación en este caso los tableros informativos y el buzón de sugerencias.

- Variables Dependientes

Clima Laboral el cual se entiende por el Conjunto de características del entorno interno o externo de la organización que condiciona el grado de cooperación, desarrollo personal y nivel de identificación con la empresa.

Dentro del cuestionario que se aplico para la medición del clima laboral se encuentran diez dimensiones a evaluar las cuales se mencionan a continuación: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad.

- Variables Demográficas

Para fines de esta encuesta se tomaron las siguientes variables que presentaron las personas que participaron en la aplicación del cuestionario:

- a) Sexo: combinación o mezcla de rasgos genéticos dando por resultado la especialización de organismos en variedades femenina y masculina.
- b) Puesto: se denomina puesto de trabajo a la parte del área establecida a cada trabajador la cual está dotada de los medios de trabajo necesarios para el cumplimiento de una determinada parte de los procesos de producción el cual está compuesto por tres elementos: fuerza de trabajo, medios de trabajo y objetivos de trabajo.

c) Escolaridad: tiempo durante el que una persona asiste a alguna institución de enseñanza recibiendo.

d) Antigüedad: tiempo que transcurre desde que se toma posición día puesto.

#### 4.5 Tipo de Investigación

El presente trabajo está realizado por medio de un estudio correlacional ya que se pretende mostrar la vinculación que guardan los medios de comunicación con el clima laboral que existe en la empresa.

Es considerado como un estudio de campo debido a que se realizó en las instalaciones de una empresa de la ciudad de México, en donde ocurre el fenómeno, la modalidad de este estudio es transversal debido a que se está estudiando el fenómeno en un tiempo delimitado.

#### 4.6 Antecedentes y Escenario de Investigación

En este capítulo se explicara la forma en la cual fue evaluado el clima laboral dentro de una organización ubicada al sur de la Ciudad de México, la cual tiene como nombre comercial GRUPO RASCH esta organización fue formada hace 15 años, está conformada por cuatro filiales Rasch, Industriametalmecánica Rasch (IMR), Andros y Rasch Servicios, las cuales brindan servicios al sector farmacéutico, alimenticio, automotriz y arquitectónico, elaborando productos en acero inoxidable, aluminio y mármol, dando mantenimiento correctivo y preventivo a la maquinaria que se vende a nivel nacional e internacional, haciendo así una relación costo-beneficio. Grupo Rasch está conformada por

120 empleados los cuales a su vez están divididos en la planta de la ciudad de México, Guadalajara y distintos laboratorios para los cuales se trabaja.

Con la finalidad de evaluar el clima laboral y la influencia que pudieran tener las vías de comunicación para el mejoramiento del mismo fue aplicado un cuestionario a los empleados que se encuentran laborando físicamente en la planta de la Ciudad de México de lunes a viernes de 7:00 de la mañana a 18:00 hrs.

¿Cómo lo puedo medir?

El cuestionario aplicado consta de 90 preguntas el cual permitirá identificar por medio de 10 subescalas el sentir de los empleados dentro de la empresa, este cuestionario se aplicara antes de colocar el tablero informativo y el buzón de sugerencias los cuales serán las vías que se utilizarán como medio de comunicación, una vez implementadas estas herramientas de comunicación se dará un tiempo de 30 días, para la aplicación del segundo cuestionario. En el tablero informativo, los empleados podrán conocer los nuevos proyectos ,logros, metas, ingreso de nuevo personal o bajas de personal, de igual forma los empleados podrán colocar información consideren importante transmitir tanto a las personas que colaboran en la empresa como a las personas externas como proveedores o visitas, por otra parte el buzón de quejas y sugerencias estará colocado a partir de la segunda semana del mes de octubre, con esta herramienta se pretende que los empleados informen a las áreas directivas su sentir en la empresa, con la finalidad identificar la existencia de áreas en conflicto las cuales estén repercutiendo en las actividades dentro de la empresa, posterior a la colocación del buzón se llevara a cabo la segunda aplicación del cuestionario , tomando a la misma población de la pre aplicación.

#### 4.7 Instrumento de Medición

El cuestionario mencionado para evaluar el clima organizacional dentro de la empresa Rasch es la Escala de Clima Social en el Trabajo (WES). La escala WES (Work Environment Scale) es utilizada por las empresas para analizar y estudiar el clima laboral centrandose la atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos. Esta escala fue desarrollada por Paul M. Insel y Rudolfo Moos en 1974. En la elaboración de dicha escala se emplearon varios métodos para llegar a una comprensión realista del ambiente social de los grupos de trabajo y para crear un fondo inicial de elementos del cuestionario. Estos elementos se construyeron a partir de la información reunida en entrevistas estructuradas, mantenidas con empleados de diferentes lugares y puestos de trabajo. La información obtenida dio como resultado la elaboración de una versión de la escala que se aplicó experimentalmente. La selección y redacción de los elementos se hizo en base a una formulación general de tres dimensiones socio-ambientales.

Esta prueba consta de un cuestionario de 90 ítems, el perfil de la escala y la plantilla de calificación; este cuestionario está dividido en tres dimensiones las cuales nos permiten evaluar 10 subescalas más, la plantilla de calificación presenta 2 tipos de respuestas: verdadero (V) y falso (F) las cuales las cuales sugieren mayor facilidad a la personas que contestaran el cuestionario

Las dimensiones las cuales se mencionaban anteriormente son:

a) **Relaciones** es una dimensión integrada por las subescalas Implicación, Cohesión y Apoyo , que evalúan el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y les anima a apoyarse unos a otros.

- Implicación (Im) Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.
- Cohesión (Co) Grado en que los empleados se ayudan entre sí y muestran amables con sus compañeros.
- Apoyo (Ap) Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social, apoyo, evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos con su trabajo, el grado en que la dirección les apoya y el grado en que les anima a apoyarse entre ellos mutuamente.

b) **Autorrealización** es la segunda dimensión que conforma este cuestionario está encaminada a la orientación hacia los objetivos establecidos, las subescalas que lo componen son Autonomía, Organización y Presión las cuales tienen como función evaluar el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones además de la importancia que se da en la empresa a la buena planificación eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

- Autonomía (Au) Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes así como tomar iniciativas propias.
- Organización (Or) Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.
- Presión (Pr) Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral

c) **Estabilidad / cambio** la tercera dimensión de este cuestionario evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su trabajo y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a sus trabajadores y empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas en la empresa o centro de trabajo y el grado en que el entorno físico ayuda a la creación de un ambiente agradable de trabajo.

- Claridad (Cl) Grado en que se conoce las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.
- Control (Cn) Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.
- Innovación (In) Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.
- Comodidad (Cf) Grado en que el ambiente físico contribuye a crear un ambiente laboral agradable.

#### 4.8 Muestreo

El muestreo utilizado para esta investigación será del tipo no probabilístico, de sujetos fáciles de estudiar, ya que se cuenta con las facilidades y acceso dentro de la misma empresa para la aplicación del cuestionario que evaluara el clima laboral de la empresa en la cual se estudiara el fenómeno.

#### 4.9 Diseño

El diseño de este trabajo es de tipo no experimental debido a no cuenta con el control completo de las variables de este estudio.

#### 4.10 Procedimiento

Para la aplicación de este cuestionario fue necesario solicitar la autorización del Jefe de Recursos Humanos de la empresa Rasch, realizando una presentación de la importancia de contar con vías de comunicación para transmitir información a los empleados mencionándole los beneficios que se tendrían a nivel organizacional además de dar a conocer la forma de sentir de los empleados, una vez que se obtuvo la autorización por parte de Recursos Humanos se programo sesiones de 15 minutos con grupos de 5 a 10 personas, las cuales fueron citadas en la sala de juntas pidiendo que respondieran al cuestionario las instrucciones fueron las siguientes “A continuación te entregare dos hojas, en una de ellas encontrarás frases relacionadas con el trabajo, te pedimos que en tu hoja de respuestas señales V si es verdadero y F si es falso según sea tu opinión las preguntas que encontrarás”.

#### 4.11 Criterios Psicométricos

La elección de alternativas (verdadero-falso) debería ser tan próxima a 50-50% como fue posible para evitar elementos característicos de ambientes de trabajo comunes; los elementos deberían presentar correlaciones más altas con su propia subescala que con cualquier otra. Cada escala debería tener igual número de elementos que puntuasen en las dos alternativas para controlar los sesgos de aquiescencia; las subescalas deberían presentar intercorrelaciones

bajas o moderadas; cada elemento y cada subescala deberían ser discriminativas en distintos ambientes de trabajo. El resultado final fue la escala que ahora se presenta la cual está formada por diez subescalas que evalúan tres dimensiones fundamentales

#### 4.12 Tratamiento estadístico

El tipo de análisis que se utilizará para el resultado de este trabajo, será de tipo cuantitativo, debido al uso de la estadística descriptiva, con la cual se pretende realizar una comparación de los resultados de los cuestionarios aplicados a 45 personas de la empresa antes y después de la colocación de las vías de comunicación mediante el cuestionario WES el cual consta de 90 ítems y diez dimensiones a evaluar las cuales se mencionan a continuación: Implicación, Cohesión, Apoyo, Autonomía, Organización, Presión, Claridad, Control, Innovación y Comodidad, teniendo como variable independiente a las vías de comunicación así como las variables demográficas de la organización.

## **CAPITULO V RESULTADOS**

### **5.1 Resultados**

Para estimar los valores de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados de acuerdo a cifras obtenidas mediante el modelo estadístico de Student tomando un rango de validez del 1.3 de acuerdo t de tablas se puede observar lo siguiente:

De acuerdo a la primera escala enfocada a las relaciones y las hipótesis sostenidas en el presente trabajo los resultados fueron:

El grado de implicación que los empleados se preocupan por sus actividades dentro del área, no tuvo modificación en cuanto al uso de las dos vías de comunicación utilizadas dentro de la empresa por tanto la hipótesis número uno la cual sostiene que los tableros informativos así como el buzón de quejas y sugerencias influyen en la mejora del clima laboral se rechaza así como la hipótesis número dos, la cual dice que el tablero informativo es un medio que influye en la participación de los empleados en la empresa, de igual forma se rechaza la hipótesis número tres, la cual menciona la falta de información en la empresa repercute en el crecimiento de los empleados sin embargo se debe de tomar en cuenta que este es un indicador de que, si los empleados no cuentan con la suficiente información sobre la empresa el compromiso que se tenga hacia ella o bien hacia las actividades por realizar no se verá reflejada por los empleados al no sentirse parte de la organización.

El grado en el cual los empleados se ayudan entre si y se muestran amables tuvo modificaciones en un porcentaje de los empleados principalmente los mandos medios de la empresa sin embargo el uso de los tableros informativos así como el buzón de quejas y sugerencias no tuvieron influencia en los

empleados por tanto la hipótesis número uno se rechaza. De igual manera la hipótesis que menciona el tablero informativo es un medio que influye en la participación de los empleados no tuvo el suficiente impacto para ser validada por tanto la hipótesis número dos se rechaza.

Al relacionar las hipótesis mencionadas en el presente trabajo y el apoyo o grado en que los jefes ayudan y animan al personal presento un incremento en los puestos ocupados por personas que cuentan con licenciatura y se encuentran como mandos medios dentro de las empresas, por tanto al no alcanzar el grado de validez en tablas la hipótesis se rechaza la hipótesis número uno así como la hipótesis número dos la cual afirma que el tablero informativo es un medio que influye en la participación de los empleados, sin embargo considero importante mencionar el incremento dentro de esta subescala evaluada en puestos a nivel directivo ya que esto favorecerá el cambio en el clima laboral en un tiempo mayor.

En cuanto a la autonomía evaluada y la manera en la cual los empleados se muestran autosuficientes no se percibe algún cambio significativo por lo cual la hipótesis número uno y dos se rechazan.

Los empleados presentaron una mejora en el grado en que se hace una buena planificación y eficiencia al terminar una tarea por lo cual la hipótesis número tres, que afirma la falta de información en la empresa repercute el crecimiento del empleado se afirma, debido a que en una empresa en donde se dan instrucciones más precisas e información necesaria para el desarrollo de sus actividades generara un mayor orden en el trabajo y con esto favorecer las relaciones interpersonales que modificaran al clima laboral en un ambiente de mayor cordialidad y compromiso a la empresa.

Existe una disminución significativa en cuanto a la presión que domina en el ambiente laboral debido a la mejora en el flujo de información los empleados.

Esto está relacionado al incremento en el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias así como las reglas y planes para el trabajo por lo cual la hipótesis se acepta.

El grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados rechaza la hipótesis sobre los medios de comunicación para la mejora del clima laboral, al no estar en el rango de validez establecido.

En cuanto a la escala de autorrealización se pudo observar que la autonomía en los empleados tuvo un ligero incremento sobre todo en los puestos operativos, sin embargo las hipótesis número uno y dos se rechazan al no tener influencia en la mejora del clima laboral, a pesar de no alcanzar los niveles estipulados se puede considerar que la hipótesis número tres, la cual menciona que la falta de información en la empresa repercute en el crecimiento personal de los empleados influye en la autonomía de los empleados.

En cuanto el grado en que subraya una buena planificación y terminación de la tarea se puede observar un cambio significativo, alcanzando los niveles estipulados se acepta las hipótesis que señalan los medios de comunicación como un medio de mejora de clima laboral haciendo participe a los empleados de la información de la empresa y los objetivos establecidos por puestos se realizaran con mayor efectividad las actividades establecidas.

De igual manera el grado en que la urgencia o la presión domina en el ambiente laboral disminuyo por tal motivo las hipótesis número unos que

señala a los tableros informativos así como el buzón de quejas y sugerencias se acepta, así como la hipótesis número dos que afirma que la falta de información repercute en el ambiente laboral así como la influencia del tablero informativo para la participación de los empleados se acepta.

En cuanto a la estabilidad de los empleados los resultados fueron los siguientes

El grado en que se conoce las expectativas de las tareas diarias y se explican las reglas del trabajo incremento cumpliendo con el grado de validez establecido, por tanto las hipótesis mencionadas anteriormente se aceptan.

El grado en el cual la variedad, el cambio y los nuevos enfoques se reflejan como mejora en los puestos administrativos los cuales generaran que con el perfeccionamiento y seguimiento de estas herramientas el clima laboral mejorara de mayor manera dentro de la organización.

La contribución del ambiente físico tuvo incremento en los puestos medios en la empresa enfocada al servicio

A continuación se presentan las tablas con los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados, en las cuales se podrá observar se podrá observar las desviaciones típicas de las diez dimensiones evaluadas (véase tabla 1), así como la correlación que existe entre los datos obtenidos en la primera aplicación de los cuestionarios y los resultados de la segunda evaluación (véase tabla 2), finalmente se observará los resultados obtenidos por medio del modelo estadístico de Student. (véase tabla 3).

**Tabla 1. Desviación Típica**

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Im1	56.29	45	9.664	1.441
	compromisoactividad	56.44	45	9.074	1.353
Pair 2	Co2	47.91	45	9.037	1.347
	ayudaentrecompañeros	48.44	45	7.826	1.167
Pair 3	Ap3	52.51	45	9.353	1.394
	ayudajefesalpersonal	51.53	45	9.089	1.355
Pair 4	Au4	57.53	45	9.727	1.450
	autosuficienciaempleados	56.62	45	9.850	1.468
Pair 5	Or5	57.87	45	12.080	1.801
	planificaciondetareas	56.51	45	11.565	1.724
Pair 6	Pr6	54.29	45	9.600	1.431
	Presion	56.24	45	9.684	1.444
Pair 7	Cl7	52.56	45	11.204	1.670
	Claridad	51.09	45	10.341	1.542
Pair 8	Cn8	51.40	45	9.411	1.403
	Control	51.38	45	9.250	1.379
Pair 9	In9	58.93	45	11.839	1.765
	inovacion	58.51	45	11.735	1.749
Pair 10	Cf10	54.18	45	10.176	1.517
	comodidad	54.38	45	9.637	1.437

**Tabla 2. Correlación de Datos**

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Im1 & compromisoactividad	45	.675	.000
Pair 2	Co2 & ayudaentrecompañeros	45	.597	.000
Pair 3	Ap3 & ayudajefesalpersonal	45	.739	.000
Pair 4	Au4 & autosuficienciaempleados	45	.614	.000
Pair 5	Or5 & planificaciondetareas	45	.714	.000
Pair 6	Pr6 & presion	45	.557	.000
Pair 7	Cl7 & claridad	45	.652	.000
Pair 8	Cn8 & control	45	.639	.000
Pair 9	In9 & inovacion	45	.764	.000
Pair 10	Cf10 & comodidad	45	.651	.000

**Tabla 3**

**Datos Obtenido T de Student**

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
						Lower	Upper		
Pair 1	Im1 - compromisoactividad	-.156	7.568	1.128	-2.429	2.118	-.138	44	.891
Pair 2	Co2 - ayudaentrecompañeros	-.533	7.644	1.140	-2.830	1.763	-.468	44	.642
Pair 3	Ap3 – ayudajefesalpersonal	.978	6.669	.994	-1.026	2.981	.984	44	.331
Pair 4	Au4 – autosuficienciaempleados	.911	8.604	1.283	-1.674	3.496	.710	44	.481
Pair 5	Or5 – planificaciondetareas	1.356	8.947	1.334	-1.332	4.044	1.016	44	.315
Pair 6	Pr6 – presion	- 1.956	9.073	1.352	-4.681	.770	-1.446	44	.155
Pair 7	CI7 – claridad	1.467	9.019	1.344	-1.243	4.176	1.091	44	.281
Pair 8	Cn8 – control	.022	7.924	1.181	-2.359	2.403	.019	44	.985
Pair 9	In9 – inovacion	.422	8.100	1.208	-2.011	2.856	.350	44	.728
Pair 10	Cf10 – comodidad	-.200	8.295	1.236	-2.692	2.292	-.162	44	.872

## **5.2 Conclusiones**

La finalidad de esta investigación es medir si las vías de comunicación influyen en la mejora del clima laboral de una empresa, estudiando como primera instancia el proceso por el cual está compuesta la comunicación, así como las diferentes maneras por las cual se transmitir un mensaje y las barreras a las cuales se enfrenta este proceso, el estudio de la comunicación es importante pues es un fenómeno que permanecerá de manera constante en diferentes ambientes.

Sin importar el medio de comunicación que se emplee, los mensajes constituyen el corazón de las decisiones en los negocios y para lograr que en el trabajo se realicen las tareas encomendadas en el momento preciso es necesario contar con adecuadas políticas de comunicación así como medios para escuchar a los trabajadores en situaciones las cuales estén repercutiendo en su desempeño laboral , cuando los empleados cuentan con la información y los medios que le permitan conocer con detalle los interés de la empresa y expresar a si mismo los interés de forma personal dará como resultado que los empleados consideren el trabajo como algo propio aumentando el compromiso para lograr los objetivos establecidos.

Para medir si las vías de comunicación son herramientas que permitan mejorar el clima laboral dentro de una organización fueron implementadas dos vías, un pizarrón informativo y un buzón de quejas y sugerencias los cuales servirían con nuevas vías de comunicación, se realizo un cuestionario antes de colocar las herramientas se dio un tiempo antes de aplicar el segundo cuestionario tiempo en el cual se fue presentando a los empleados la función y beneficios

de estas vías, el tablero informativo contuvo información sobre la misión, visión de la empresa se dio a conocer logros y objetivos cumplidos así como información de las diferentes aéreas mientras que el buzón se colocó días posteriores en el cual los empleados informaron inconformidades o sugerencias a los cuales se les dio seguimiento, el cual continúa hasta la fecha con la finalidad de dar mayor seguridad a los empleados y con ello propiciar la mejora del clima laboral, posteriormente se aplicó nuevamente el mismo cuestionario para realizar la comparación del clima laboral antes y después de las vías de comunicación los cuales al medir las diez dimensiones se obtuvo como resultado un incremento en el grado en que se conoce las expectativas de la empresa así como los planes de trabajo así como la organización y planeación de las tareas por realizar lo cual generó un descenso en la presión y el sentido de urgencia lo cual generaba un ambiente no adecuado; por tanto la hipótesis número tres, que afirma la falta de información en la empresa repercute en el crecimiento de los empleados se acepta.

### **5.3 Recomendaciones**

Como se mencionó anteriormente la importancia de mantener informado a los empleados dentro de la organización dio como resultado una mejora en la organización de trabajo y claridad en actividades así como las expectativas de la empresa generando así un descenso en el nivel de presión laboral, favoreciendo las relaciones interpersonales, sin embargo se considera que la mejora en clima laboral se podrá ver reflejada en un periodo a mediano plazo ya que es importante tomar en cuenta que modificar hábitos y actitudes no es una tarea sencilla pues se necesita del trabajo diario el cual permitirá ir

innovando en la creación de nuevas vías de comunicación, es importante tomar en cuenta que a pesar de que se conozcan los lineamientos de la empresa, se deber reforzar la relación interpersonal para que se genere un clima laboral más favorable, por lo cual se considera que si se establece un tiempo mayor para medir los resultados de la relación de estas vías y el clima se podrá observar un incremento en la mayoría de las dimensiones evaluadas.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 Adler Ronald. (1997). **Comunicación Organizacional Principios y Prácticas**. Bogota Ed. Mc Graw Hill.
- 2 Aiken. (1996). **Test psicológicos y evaluación**. México. 8a. Edición. Ed. Prentice Hall.
- 3 Arias Galicia F. (1998). **Administración de Recursos Humanos**. 4a. Edición. México. Ed. Trillas.
- 4 Arroyo L. (2007). **Los Cien Errores de la Comunicación**. 2a. Edición. España. Ed. ESIC
- 5 Barker A. **Como mejorar la Comunicación**. Ed. Nuevos Emprendedores.
- 6 Berlo D. (1976) **El proceso de la Comunicación**. Buenos Aires. Ed. Ateneo.
- 7 Breth R. (1972). **La Comunicación en la dirección de empresas**. Barcelona. Ed. Seix Barral
- 8 Brunet. (1992). **El Clima de Trabajo en las organizaciones**. México. Ed. Trillas.
- 9 Cassier E. (1949). **Filosofía de las formas simbólicas Vol. I**. México ,D.F., Ed. Fondo de Cultura Económica.
- 10 Chiavenato I. (2000). **Administración de recursos humanos**. 5a Edición, Brasil. Ed. Mc Graw Hill.
- 11 Fernández Aguirre. (2007). **Distribución del conocimiento escolar** Ed. Tabaré.
- 12 Fernández Collado. (1991). **La Comunicación en las Organizaciones**. México. Ed. Trillas.
- 13 Fernández- Lopez S. (2007). **Como Gestionar la Comunicación**. Madrid. Ed. Narcae.
- 14 Flora Davis.(1998). **La comunicación no verbal** Ed. Alianza
- 15 Gellerman SW. (1960). **People, problems and profits**. NY. Ed. Mc Graw Hill.
- 16 Golhaber, G .(1974). **Comunicación organizacional**. México Ed. Logos Consorcio S.A.
- 17 Goncalves A. (2000). **Fundamentos del clima organizacional**. Bilbao Sociedad Latinoamericana para la calidad.
- 18 Hernández y Rodriguez. (1994). **Metodología de la Investigación**. México. Ed. Mc Graw Hill.
- 19 Hodgetts R. (1989). **Comportamiento en las Organizaciones**. México. Ed. Mc Graw Hill.
- 20 James J. (2003). **El Lenguaje corporal proyecta una imagen positiva**. Barcelona. Ed. Paidos.
- 21 Keith D y Newstrom J. (1996). **El Comportamiento Humano en el trabajo 10a Edición**. USA. Ed.Mc Graw Hill.
- 22 Keith D. (1983). **El comportamiento en el Trabajo**. México .Ed. Mc Graw Hill.
- 23 Lewin and Lippitt. (1939). White **Patterns of Aggressive**. USA. Ed. Iowa University.
- 24 Likert R. (1969). **Nuevo Método de gestión y dirección**. Bilbao Ed. Deusto.
- 25 Litwin G and Stringer. (1968). **Motivation and Organizational Climate**. USA. Ed. The Journal of Social Psychology.
- 26 M Silvia. (1992). **El Clima en las organizaciones Teoría Método e Intervención**. Barcelona.
- 27 Miller A G. (1973). **Psicología de la Comunicación. Buenos Aires**. Ed. Paidos.
- 28 Muchinsky P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo**.Ed. Thomson.
- 29 Peña Baztan. (1990). **Dirección de personal Organización y técnicas**. Madrid. Ed. Hispano Europea.
- 30 Rebeil A .(10998). **El poder de la comunicación en las organizaciones**. México, D.F., Ed. Plaza y Valdéz
- 31 Reyes Ponce A. (2004). **Administración Moderna**. México. Ed.Limusa.
- 32 Robbins S. (1996). **Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica**. México. Ed. Prentice Hall.
- 33 Roger C. (1952). **Barriers and Gatways to the communication**. Ed. Harvard Businnes Review.
- 34 Taylor J. (1999). **Comunicación en el trabajo**. Ed. The Sunday times.

- 35 Warren W. (1949). ***Teoría de la matemática de la comunicación***. Madrid. Ed. Ediciones Ciencias Sociales.
- 36 Sanchez A. (1980) Efectos de los Medios de Comunicación sobre el comportamiento y la publicidad (Tesis Licenciatura Universidad Autónoma de México)
- 37 Fernández Ríos M. (1999). ***Diccionario de recursos humanos. España***. Ed. Díaz Santos.
- 38 Pascual E. (2005). *Diccionario Larousse Ilustrado*. México Ed. Larousse.
- 39 Romero Aguirre J. (2005). ***Diccionario de Psicología México***. Ed. San Pablo.
- 40 Revista de Comunicación Internacional web [www.usergioarboleda.edu](http://www.usergioarboleda.edu)

## ANEXOS

### Anexo A

A continuación se presenta el cuestionario aplicado para la investigación del presente trabajo

WES

*A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten del todo al lugar donde Vd. trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.*

*En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien Vd. se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.*

*Añote las contestaciones en la Hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una X en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración que tienen las frases. aquí y en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.*

#### NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los empleados que tienen responsabilidades algo importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces bastante desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
- 
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante impersonal.
13. Los jefes suelen felicitar al empleado que hace algo bien.
14. Los empleados poseen bastante libertad para actuar como crean mejor.
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
- 
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no alientan el espíritu crítico de los subordinados.
24. Se anima a los empleados para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las «cosas se dejan para otro día».
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son bastante vagas y ambiguas.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
- 
31. La gente parece estar orgullosa de la organización.
32. Los empleados raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
36. Aquí nadie trabaja duramente.

#### AHORA, VUELVA LA HOJA Y CONTINUE



Autores: P. M. INSEL y R. H. MOOS.

Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid - Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California - Adaptado con permiso - Edita: TEA Ediciones, S. A., c/ Fray Bernardino de Sahagún, 24, Madrid-16 - Imprime: Aguirre Campano, Daganzo, 15 dpdo., Madrid-2 - Depósito legal: M. 1.103.1984

37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estricta sobre los empleados.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
- 
41. Los empleados ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los empleados por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No se «meten prisas» para cumplir las tareas.
47. Normalmente se explican al empleado los detalles de las tareas encomendadas.
48. Se obliga a cumplir con bastante rigor las reglas y normas.
49. Se han utilizado los mismos métodos durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
- 
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los empleados comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los empleados no intentan ser especiales o independientes.
55. Se toma en serio la frase «el trabajo antes que el juego».
56. Es difícil mantener durante tiempo el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. Muchas veces los empleados tienen dudas porque no saben exactamente lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Aquí los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
- 
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los empleados con tareas muy distintas en esta organización no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los empleados.
64. Se anima a los empleados a que aprendan cosas, aunque no sean directamente aplicables a su trabajo.
65. Los empleados trabajan muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los empleados.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. A veces hay molestas corrientes de aire en el lugar de trabajo.
- 
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los empleados hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los empleados comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los empleados actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.
78. Se espera que los empleados cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
79. El ambiente de trabajo presenta novedades y cambios.
80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.
- 
81. De ordinario, el trabajo es muy interesante.
82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
83. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.
84. Los jefes se reúnen regularmente con sus subordinados para discutir proyectos futuros.
85. Los empleados suelen llegar tarde al trabajo.
86. Frecuentemente, hay tanto trabajo que hay que hacer horas extraordinarias.
87. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados.
88. Si un empleado llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
90. Los locales están siempre bien ventilados.

COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES

# ESCALAS DE CLIMA SOCIAL

## HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL

FES

MS

CIES

CS

Apellidos y nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ (VM)

Centro \_\_\_\_\_ Curso/Puesto \_\_\_\_\_

(Marquen la Escala aplicable)

EJEMPLOS

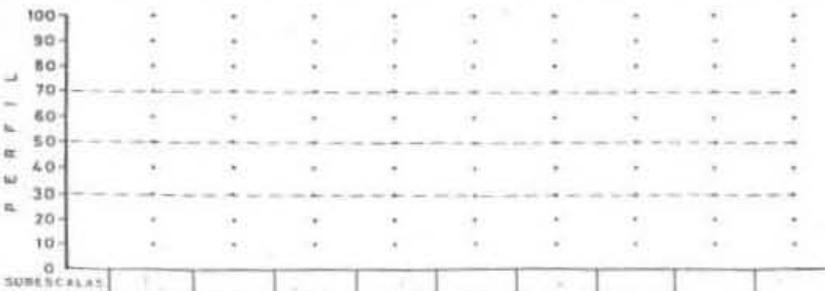
X	Z	Y	Y
---	---	---	---

FES-WES

	1	11	21	31	41	51	61	71	81	ESCALA	PD	PT
1	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
2	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
3	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
4	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
5	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
6	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
7	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
8	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
9	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
10	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			

WES-WES

	1	10	19	28	37	46	55	64	73	82	ESCALA	PD	PT
1	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
2	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
3	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
4	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
5	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
6	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
7	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
8	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			
9	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F	V F			



Copyright © 1984 by TEA Ediciones, S. A., Madrid. Copyright © 1974 by Consulting Psychologists Press, Inc., Palo Alto, California. Adaptado sin permiso. Edita: TEA Ediciones, S. A., of Puy Bertrando de Salgado, 24, Madrid 16. Impresión: Aguirre Campano, Dugano, 15 dpto., Madrid 2. Depósito legal: M. 14.841. 1984.

