



UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO, A. C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

EFFECTOS DE UNA COMUNICACIÓN ADECUADA ENTRE JEFES Y  
SUBORDINADOS EN LA PRODUCTIVIDAD EN LA UNIVERSIDAD DE  
SOTAVENTO.

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

**DAMARIS RUDECINO SÁNCHEZ**

ASESOR DE TESIS

LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

COATZACOALCOS, VER.

JUNIO 2016.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

**DEDICATORIA.**

- GRACIAS A DIOS Y A MI FAMILIA

# ÍNDICE

**DEDICATORIA**

**INDICE GENERAL**

**INTRODUCCIÓN**

5

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1 Justificación

9

1.2. Planteamiento del problema y pregunta de investigación

11

1.3 Objetivo general y específicos

13

1.4 Hipótesis y Variables de investigación

14

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

2.1. Aspectos generales de la comunicación

17

2.1.1 Elementos

18

2.1.2 Teorías de la comunicación

20

2.1.3 Teorías que abordan la comunicación en una organización	26
2.1.4 La comunicación en el ámbito organizacional	29
2.1.5 El departamento de comunicación interna y sus funciones	31
2.1.5.1 Clave para retener empleados: una buena comunicación.	32
2.1.5.2 La comunicación interna: como instrumento de la externa.	35
2.1.5.3 La comunicación factor clave para la mejora continua.	37
2.1.5.4 Cultura corporativa y la comunicación: una relación simbiótica.	39
2.1.5.5 Propósitos de la comunicación interpersonal	40
2.1.5.6. La comunicación interna herramienta estratégica del siglo XX.	42
2.1.6 Tipos de comunicación	44
2.1.7 Tipos de mensajes	49
2.1.8 Barreras para la comunicación eficaz	51
2.2 La empresa y su entorno	53
2.2.1 Las organizaciones inteligentes.	55
2.2.2 Abriendo la comunicación	56
2.2.3 Las redes comunicacionales dentro de la empresa	59

2.2.4 La co-gestión empresarial.	59
2.2.5 Eficacia de la mano de obra y los incentivos.	60
2.2.6 La motivación y comunicación	62
2.2.7 Sistema de incentivos para el mejoramiento de la productividad empresarial.	65
2.2.8 ¿Qué información aceptamos?	66
2.2.9. Clima organizacional	68
2.2.9.1 Las relaciones interpersonales en la empresa.	69
2.2.9.2 Perspectivas de los problemas de integración.	72
2.2.9.3 Situaciones de preocupación en la organización	74
2.3 Significado e importancia de la productividad	76
2.3.1 Beneficios que se obtienen de la productividad	79
 <b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>  	
3.1 Diseño y tipo de investigación	81
3.2 Instrumento de recolección de datos	82

3.3 Proceso de recolección de datos	83
3.4 Descripción de la población de estudio	84
3.5 Funciones	84
3.6 Estructura general	87
 <b>CAPÍTULO IV. ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Análisis Cuantitativo	88
4.2 Correlación de Variables	95
4.3 Resultados de la correlación	102
 <b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	113
<b>REFERENCIAS ELECTRONICAS</b>	115
<b>ANEXOS</b>	120

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad nadie cuestiona los avances en la comprensión de los procesos comunicacionales entre los individuos y los grupos, ya que posibilita que muchos de los problemas puedan ser resueltos utilizando las teorías ya comprobadas en los diferentes campos de la Psicología, como son: la clínica, la educativa, la social, la política, entre otros; en esta investigación se hará referencia a uno de esos campos: la psicología organizacional.

La incertidumbre y problemática en el proceso de comunicación suelen ser situaciones muy comunes que se presentan en las relaciones interpersonales y vinculadas estrechamente a las dificultades en los intercambios comunicacionales entre los trabajadores y los jefes, quienes en ocasiones no están debidamente capacitados para resolver situaciones de este tipo.

Ante esta realidad la comunicación adecuada se presenta como una herramienta necesaria a utilizar en todos los niveles jerárquicos de una empresa: desde los altos mandos, mandos medios y los subordinados. Se considera que para que se de un resultado positivo en el ámbito laboral es

importante que exista un clima laboral propicio y sano, que permita a los que comparten dicho espacio un adecuado desarrollo, el cual se refleja en empleados motivados, que tienen confianza en lo que hacen y en lo que pueden esperar de sus compañeros, con los cuales tienen una relación armónica, es decir, sin conflicto ni intolerancia. Esto es, pareciera no existir duda en cuanto a lo benéfico que resultaría para una empresa el tener un entorno propicio para un ambiente laboral sano, que implique salud mental y estabilidad emocional.

Por lo anterior, esta investigación tiene como finalidad resaltar cómo la comunicación adecuada entre jefe y subordinado influye en la productividad de una empresa, analizándose el caso concreto del Departamento de Tesorería del Gobierno Municipal de Coatzacoalcos, Veracruz.

El eje central de esta investigación hace referencia a la importancia de la existencia de una adecuada comunicación entre los integrantes de una organización empresarial o laboral, bajo el supuesto de que si se da una adecuada comunicación entre jefes y subordinados al interior de una empresa, ésta tendrá mejores resultados en cuanto a productividad.

Por ello en el primer capítulo se establece con precisión el tema y la problemática a investigar, así como los objetivos que se busca alcanzar al realizar este trabajo, siendo el general: Destacar la importancia de una adecuada comunicación entre los jefes y subordinados dentro de una organización y su impacto en la productividad.

El capítulo dos, denominado marco teórico, incluye diferentes temas relacionados con la problemática de estudio, entre otros: Aspectos generales de la comunicación, la comunicación en el ámbito organizacional, la comunicación factor clave para la mejora continua, barreras para la comunicación eficaz, clima organizacional, las redes comunicacionales dentro de la empresa y la productividad en la organización. Temas que articulan una explicación a la problemática planteada.

En el tercer capítulo se abordan los aspectos metodológicos, esto es, se hace alusión a la población de estudio, el instrumento de la recolección de datos y la estrategia de investigación que hace referencia al enfoque del trabajo y al tipo de estudio, siendo cuantitativo y correlacional respectivamente.

El cuarto capítulo se ocupa del análisis de los datos, para lo cual se utilizó la estadística descriptiva, presentando cuadros y gráficas individuales, esto es pregunta por pregunta; así como se utilizó también la correlación de variables basada en el Coeficiente  $r$  de Pearson.

Por último, se presentan las conclusiones a las que se llegó una vez realizado el trabajo de recolección y análisis de datos, vinculándolo con el marco teórico.

Quede entonces el presente trabajo como un aporte a la psicología, que coadyuve al estudio de las relaciones laborales en un marco de una adecuada comunicación entre los integrantes de una organización laboral.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

La comunicación en el ámbito laboral, actividad diaria en la que participan todos los miembros que conforman esa sociedad organizada, involucra a los jefes y los subordinados. Sin embargo, en ocasiones esta comunicación no es perfecta, debido a que se carece de los elementos para conseguir un ambiente armónico.

La interacción entre los miembros de una empresa debe generar un resultado positivo, como producto de las actividades coordinadas, de la estabilidad emocional de los trabajadores, de un ambiente laboral adecuado, de la motivación y confianza entre subordinados y jefes

En el ámbito laboral, frecuentemente se presenta un fenómeno contrario al mencionado, que hace evidente las carencias y las refleja en el ámbito laboral, afectando el equilibrio emocional de los individuos. Enseguida se

mencionan las carencias más cotidianas: situaciones de conflicto, poca coordinación entre trabajadores y jefes, desconfianza entre ellos, *stress*, falta de identidad corporativa, intolerancia, falta de motivación, conductas agresivas y neurosis particulares

Ahora bien, este tema se elige pues se considera que la relación entre los jefes y subordinados es relevante en una empresa, de lo cual se desprende que es necesario conocer a fondo los beneficios de una relación adecuada entre ellos, para que se forme un desarrollo positivo, propiciando salud mental y estabilidad emocional, lo que redundara en una mejor productividad en la organización.

Investigar esta temática brindará a los interesados situaciones de aprendizaje para poco a poco tener ambientes laborales sanos, donde un trabajador pueda relacionarse, coordinar sus actividades, con un adecuado equilibrio emocional que coadyuve a una sana interacción con sus semejantes y superiores.

Por otro lado, el tema es de utilidad e interés para los profesionales de Psicología, particularmente del área laboral, pero también puede servir a

otros profesionistas como administradores, pedagogos e ingenieros industriales; todos ellos involucrados con el recurso humano y la información que fluye en la empresa y la productividad.

Como beneficio secundario, se otorga un documento de consulta a los estudiantes del área de Psicología, quienes en determinado momento decidieran adentrarse en el estudio de las organizaciones laborales, y estuvieran dispuestos a conocer como se coordinan acciones favorables que propicien una adecuada comunicación y su efecto al interior de una empresa.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Carlos Gutiérrez lleva poco menos de tres años laborando en una empresa de servicios de transporte. Cotidianamente convive con sus compañeros, jefes y directivos. Sin embargo Carlos siente en este hecho de ir al trabajo desanimo, stress y a veces se irrita fácilmente, no se siente muy confiado en relación con sus compañeros, no se identifica con la empresa en la que trabaja; en sus actividades muestra poco interés, poca coordinación con los otros trabajadores; lo cual genera conflictos en el desempeño de las

actividades. Lo anterior se ha manifestado en un bajo rendimiento y productividad.

La situación anterior pareciera algo ficticio, sin embargo, es una realidad que día a día viven muchos trabajadores en su ámbito laboral. ¿Cual será el origen de esta situación? ¿Por qué no se dan relaciones interpersonales adecuadas? ¿Será acaso que no existe una comunicación adecuada entre jefes y empleados?

Actualmente, se considera que para que se de un resultado positivo en el ámbito laboral es importante que exista un clima laboral propicio y sano, que permita a los que comparten dicho espacio un adecuado desarrollo, el cual se refleja en empleados motivados, que tienen confianza en lo que hacen y en lo que pueden esperar de sus compañeros, con los cuales tienen una relación armónica, es decir, sin conflicto ni intolerancia. Esto es, pareciera no existir duda en cuanto a lo benéfico que resultaría para una empresa el tener un entorno propicio para un ambiente laboral que implique salud mental y estabilidad emocional.

En base a lo anterior, la presente investigación se plantea demostrar cuan benéfico puede ser lograr un ambiente propicio en el ámbito laboral, poniendo el énfasis en la relación jefe-subordinados; la cual se considera fundamental para el buen funcionamiento de una empresa. Se parte del supuesto de que una adecuada comunicación entre estos va a propiciar un ambiente de trabajo igualmente sano, que impacte positivamente en la productividad.

Por ello, surgen las siguientes interrogantes, las cuales se plantea resolver en este trabajo: ¿Cómo influye la adecuada comunicación entre el jefe y el subordinado en la organización laboral? ¿De qué manera se pueden crear las condiciones para un ambiente laboral sano? ¿Es ésta comunicación adecuada pieza importante en la productividad en la empresa?

### 1.3 OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN

Destacar la importancia de una adecuada comunicación entre los jefes y subordinados dentro de una organización y su impacto en la productividad.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir, de manera teórica, los conceptos de organización, comunicación adecuada y productividad.
- Enunciar las características y beneficios de una adecuada comunicación
- Establecer la relevancia de una adecuada comunicación entre jefes y subordinados dentro de una organización, vinculándola con la productividad.
- Recolectar datos de las variables que intervienen y analizarlos estadísticamente, aplicables a una situación concreta.

## 1.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

Esta investigación propone la siguiente hipótesis de trabajo:

*La adecuada comunicación entre jefes y subordinados aumenta la productividad dentro de la organización.*

Quedando como hipótesis nula:

*La adecuada comunicación entre jefes y subordinados no aumenta la productividad dentro de la organización.*

Y como hipótesis alternativa:

*El trato respetuoso entre jefes y subordinados aumenta la productividad dentro de la organización.*

Tomando en cuenta la hipótesis de trabajo se identifican las variables independiente y dependiente:

Variable independiente: *La comunicación adecuada entre jefes y subordinados.* Que se define como: La adecuada comunicación entre jefes y subordinados se entiende como la forma asertiva de interactuar con el fin de hacer funcionales las labores, que buscan día con día, un mejor nivel corporativo y dar una base sólida a la organización.

Y como variable dependiente: *La productividad dentro de la organización.*

Entendida como: la productividad en el interior de la empresa, que es

interpretada por todos los que se desempeñan en actividades dentro de ella, como un vínculo entre los requerimientos humanos y los procedimientos; es pues el resultado que se obtiene por cada unidad que ha realizado una actividad ya sea un departamento o un individuo.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÒRICO**

#### **2.1 ASPECTOS GENERALES DE COMUNICACIÓN.**

Las especies animales poseen distintas formas para comunicarse como son: emisión de ruidos, desplazamientos o movimientos del cuerpo tal como se observa en su hábitat natural. El ser humano se encuentra en otro nivel de evolución: lo prueba el desarrollo de un lenguaje más complejo, capaz de manifestarse de manera escrita y verbal.

Las personas hacen uso de la lengua en sus comunicaciones habituales, con el fin de transmitir reflexiones, emociones y deseos, elemento indispensable para la vida cotidiana, lo que resulta útil al compartir experiencias con los seres queridos y con los demás miembros que conforman la sociedad.

El intercambio de información entre los seres humanos no solo se limita a dar a conocer emociones, sino también transmite sabiduría, cultura e intenciones. Cuando los individuos comparten conocimientos con sus

semejantes utilizan su inteligencia, debido a que se ayudan de un lenguaje escrito u oral para comprender mejor la información.

Un elemento importante que complementa la comunicación es la confianza, ya que representa un buen deseo por parte de la persona que se comunica, le otorga a la conversación una fluidez y espontaneidad al momento de interactuar. Al final las distintas interacciones que viven los sujetos forjan un modo de vivir, un proceso que se da al adquirir experiencias con personas cercanas como los padres y familiares, educadores y los nuevos contactos que se van teniendo, dejando ver el potencial que se puede alcanzar mediante el uso de un lenguaje.<sup>1</sup>

### 2.1.1 ELEMENTOS

En cuanto a los elementos el proceso de la comunicación consiste en transmitir un mensaje exitosamente de un individuo a otro. Es por eso que

---

<sup>1</sup>Diario el siglo de torreon.com.mx, psiquiatría/comunicación humana en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/80690.psiquiatria-comunicacion-humana.html>

para iniciarlo, una persona requiere de una información para enviar, posteriormente deberá haber un receptor, es decir un sujeto que sea capaz de recibir el mensaje, enviado por el emisor.

Los fundamentos para comunicar datos de manera adecuada son los siguientes:

- 1- El mensaje: es el pensamiento o conjunto de datos que un sujeto pretende dar a conocer a otros.
- 2- El canal: es el medio por el cual un mensaje viaja para llegar a un receptor. En este paso el receptor se vuelve el objetivo principal.
- 3- Decodificación: Se realiza la traducción de la indicación que debe de comprender el receptor, quien analiza e interpreta en base a conocimientos y capacidades.
- 4- Circuito de retroalimentación: es la etapa final de un conjunto de pasos, aquí la idea entendida por un receptor, se envía de nuevo al emisor (la persona que envió primero un comunicado), verificando si

fue correcta la idea transferida. Evitando así que existan interpretaciones incorrectas.<sup>2</sup>

### 2.1.2 TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN.

Las personas buscan encontrarle sentido a su mundo, reflejando una imagen aceptable para otros, creando, a partir de este punto, formas de comunicación. Los individuos también han simplificado el lenguaje, con la finalidad de hacer más exitosa la colaboración y la comprensión al interactuar con otros individuos. Los seres humanos han procurado entender la interacción humana y así hacer más efectiva su vida en sociedad.

Las Teorías de Comunicación conforman un conjunto de conocimientos que se han ido acumulando y que han ayudado a las diferentes disciplinas en la comprensión y actuación del fenómeno de la comunicación. Siendo un campo de aplicación el de Psicología Organizacional, en el que se ha permitido progresar en el desarrollo de estrategias y modificar las medidas

---

<sup>2</sup> ROBBINS, Stephen P.; Comportamiento Organizacional, p. p. 311 - 315

que no han funcionado, mejorando así el ambiente laboral con el uso de métodos de comunicación más eficaces.

Entre otras se encuentran las siguientes teorías:

El *Pragmatismo* de Charles Peirce (1839-1914) quien opinaba que la ciencia solo había obtenido evidencias, pero no credibilidad, por lo tanto la ciencia no posee algún objetivo si no contribuye a las acciones humanas. Pierce expone que en los actos racionales de las personas establecen ideas normativas que necesitan de la creencia de los mismos y a su vez esa opinión es notablemente social. El pragmatismo de Peirce contempla los factores sociales contenidos en todo juicio y rechaza que haya una veracidad total y justa.

Otra teoría es la que desarrolló George Herbert Mead (1863-1931), estadounidense con conocimientos de filosofía global y psicología social. Este autor, partiendo de enfoques como el pragmatismo, conductismo, neodarwinismo y el utilitarismo, manejó la percepción de que el pensamiento es un procedimiento que posibilita a las personas adaptarse y lograr objetivos en su ambiente. Creía que el raciocinio y las características propias

de los individuos están entrecruzados en una evolución de adaptación y acomodación de cada ser humano en su ambiente social.

Del conductismo retomó la reflexión que se refiere a la psicología como un análisis de la relación estímulo- respuesta. Para Mead el raciocinio y la capacidad de apreciarse uno mismo como elemento para otros son pautas expuestas a las mismas reglas de la conducta observable, aceptando el principio universal sobre los comportamientos que se asimilan como resultado de recompensas ligadas a ellos.

Las características de las personas como: la utilización de un lenguaje, identificarse como seres sociales, habilidad de comprensión, entre otras son el resultado de una evolución que lleva a la adaptación ambiental.

Otro autor que desarrollo el Interaccionismo Simbólico fue Herbert Blumer, el cual tuvo una importante influencia de John Dewey, Robert Park, William James, Charles Coley, Florian Znaniecki y Robert Redfield, aunque se puede decir que el que logro mayor importancia fue George H. Mead.

Blumer creía que los significados eran objetos sociales. Es decir, que se formaban por las acciones mutuas de los sujetos al momento de relacionarse, de este modo las personas se conducen de acuerdo al valor que le den a las cosas. Para el Interaccionismo el valor que tiene un objeto es originado, dependiendo de cómo intervienen otras personas con respecto a el, desde el punto de vista práctico el atribuir significados a una acción, implica el uso de un desarrollo de la interpretación. Un ejemplo actual sobre el significado en las organizaciones es que las interacciones pueden iniciarse entre los individuos dentro de la organización o fuera de ella. Además de que cada sujeto comprende estos significados y al final, termina apropiándose de ellos.

Otra teoría importante en las últimas décadas para la comunicación es la *Teoría Cibernética*, cuya característica es que se enfoca al manejo de la información en la comunicación, lo que se relaciona con el mejoramiento en la tecnología de la comunicación, creando así máquinas que reproducen la comunicación.

Esta teoría tuvo las siguientes influencias: la lógica de la matemática, los modelos de la computación y sus aplicaciones en el periodo de la Segunda

Guerra Mundial. El término de cibernética nació en 1948 con el libro publicado por Norbert Wiener.

Una teoría más es la que surge de la escuela de Palo Alto, California, la cual destaca por sus contribuciones en el desarrollo de la comunicación humana. Los teóricos principales son: Gregory Bateson y Paul Watzlawick, los cuales recibieron influencia de Teoría Cibernética, pero comenzaron a realizar hipótesis más novedosas de gran trascendencia, para Gregory Bateson la información que se trasmite posee el efecto de multiplicarse, es decir, que un evento informativo puede estar constituido por un efecto doble: puede ser tanto positivo como negativo.

Según el punto de vista de Bateson las personas llevan una relación análoga con su entorno, esto significa que los individuos se van orientando con el mundo en base a procesos de elección personal, estableciendo un mapa, que está compuesto por la memoria de las personas y la información que se obtiene se manifiesta en modificaciones en dicho mapa.

Paul Watzlawick, psicólogo que perteneció a la escuela de Palo Alto, sistematizó las ideas de Bateson, las cuales acomodó de acuerdo a cinco axiomas de la comunicación pragmática, que son los siguientes:

1. *Es imposible no comunicar*, aquí se refiere al hecho de que si toda conducta efectuada es comunicación y se acepta que el no comportamiento no existe, entonces en cada acción una persona comunica algo.

2. *Toda comunicación implica un contenido y una relación*: lo que se refiere a que en cualquier comunicación implica una relación dada la interacción de las personas, siendo el contenido lo que establece el tipo de comunicación que se tendrá.

3. *La naturaleza de una relación depende de la puntuación de la secuencia comunicativa*: que no es otra cosa que la sucesión de diálogos entre las personas que llevan una conversación, formando una serie interminable de intercambios, que se va formando cuando un sujeto da un mensaje a otro logrando que el otro comunique algo.

4. *Los seres humanos usamos comunicación digital y analógica*: la digital sirve para expresar algún contenido o mensaje y la analógica refiere al modo de acondicionarse dentro de relaciones con otras personas.

5. *Los intercambios de comunicación son simétricos o complementarios, según se sustenten en la igualdad o en la diferencia:* el simétrico es cuando el comportamiento de una persona equivale a un reflejo en un espejo del comportamiento de otro sujeto. Mientras que en el intercambio comunicativo complementario la segunda persona va a reaccionar de acuerdo a la invitación que implica la conducta de la primera persona.

### 2.1.3 TEORIAS QUE ABORDAN LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

#### Teoría Clásica

Posee la particularidad de auxiliar a una compañía, limitando el vínculo entre las personas que conforman la organización, imponiendo sistemas útiles, en la cual los sujetos obedecen pautas de conducta. Los procesos que plantea son internos, basados en normas y reglas que tienen la finalidad de aumentarla, la motivación basada está fundamentada en una necesidad netamente económica. Un ejemplo sencillo de este postulado son las actividades de los soldados, cuyas funciones las decretan los altos mandos,

enmarcando las instrucciones en un sentido sumamente estricto y con advertencias de castigos para quién no obedezca.

### Teoría humanística

Postulado que tiene una visión sobre la complejidad del ser humano y de su repercusión en el desempeño y metas dentro de una empresa. Para el enfoque humanista resaltan los elementos psico-sociales, ya que se vuelve prioridad el realizar un análisis de la organización para llevarla al éxito. Su ideal es alcanzar una cultura organizacional en la cual la comunicación tenga un papel primordial.

### Teoría contingente

Esta teoría está basada en fomentar nuevos procesos dentro de la organización, condicionando el régimen y las bases establecidas, haciendo los procesos de comunicación más efectivos; se implementan también elementos tecnológicos dentro del entorno laboral.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Hernandez,victor,significado de la práctica de la comunicación organizacional en [www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf)

## Teoría X y Y

El psicólogo social McGregor (1906-1964), es considerado el promotor de las formas democráticas en las empresas, partió de los estudios sobre la motivación de A. Maslow. McGregor estableció la Teorías X y Y. Aplicable a las organizaciones. Esta teoría postula lo siguiente:

*Teoría X:* Plantea que los jefes de las organizaciones deben de liderar a los empleados con los que cuenta motivarlos y premiarlos para que hagan sus actividades correspondientes; plantea la opción de reformarlos y castigar conductas. Lo antes mencionado nace de las nociones de que las personas son perezosas, laboran con el menor esfuerzo, le toman poca importancia al lugar de trabajo, no les agradan las responsabilidades, entre otras razones por las cuales se les puede manipular de modo fácil, todo esto de una idea general de que se necesita controlar y vigilar las labores que el personal realice.

*Teoría Y:* Marca el papel que juega el hecho que los trabajadores tomen decisiones, que se instruyan en cómo desarrollarse dentro de la organización, estimula el hecho de prepararse y lograr complacer sus necesidades mediante el trabajo y el desarrollo de su capacidad mental. Un ejemplo de este caso son las organizaciones que se dedican a crear

tecnologías novedosas basadas en el manejo de datos y comunicaciones, páginas en la red y incluso nuevo software.<sup>4</sup>

Como se aprecia, las funciones de este tipo de organizaciones generan sistemas de productividad, además de ser originales y hacer que los individuos establezcan relaciones satisfactorias con sus semejantes, incluso en empresas diferentes con las que comúnmente se relacionan.<sup>5</sup>

#### 2.1.4 LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL.

La comunicación dentro del ambiente organizacional se transforma en un medio de enriquecimiento personal y de progreso corporativo. Estos dos aspectos se reflejan en las interacciones de las personas al ejecutar las actividades que habitualmente deben cumplir.

---

<sup>4</sup> RODRÍGUEZ M. Darío, María Pilar Opasso, Comunicación en la organización, p. p. 31- 39, 47- 49, 82-98,101-102

<sup>5</sup> CALVO, Rafael, Relaciones Humanas, en <http://www.feadulta.com/RH-07-teoriasMcGregor.htm> recuperado el día: 7 de mayo

Solo cuando los individuos en su ámbito cotidiano comprenden que la comunicación evoluciona en un proceso que reúne a los individuos con la finalidad de cumplir con un objetivo, se forja una cultura sólida dentro de las organizaciones.

Una vez que se da una estructura adecuada dentro de la organización es cuando se inicia la búsqueda de técnicas y se investiga el correcto uso de los medios con que se cuenta. La comunicación en esta atmósfera laboral es eficaz si se originan agrupaciones que realicen apropiadamente las labores.

Los centros organizacionales promueven el funcionamiento adecuado de sus principios comunicacionales, para lograr que en un corto tiempo los trabajadores se comuniquen y se vinculen de un modo más funcional y natural.

Es importante recordar que las disposiciones que se tengan y las acciones que se reflejan a otras personas que rodean el ambiente de trabajo, señalan el proceso y como está fundamentada el tipo de comunicación, que se está manejando en el interior de las empresas.

### 2.1.5 EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS FUNCIONES.

Actualmente el manejo de la información en las organizaciones ha aumentado por tal situación el departamento de comunicación interna está resultando foco de atención. Este departamento también es conocido como departamento de personal, su meta principal es hacer sencillas las comunicaciones colectivas, logrando con esta actividad un preciso y rápido intercambio de información que resulte útil y contribuya al buen desarrollo interno del ámbito laboral.

Una actividad que debe de realizar este departamento consiste en poseer conocimientos de hechos y situaciones que acontecen dentro de la organización en el transcurso de las funciones laborales diarias. Al estar dentro de una empresa y apreciar el ambiente laboral desde su núcleo, se puede notar que cuando se divulgan estos conocimientos se vuelve de carácter general dentro de ámbito laboral interno, para posteriormente fijar una base de diálogo necesaria.

La manera más adecuada de hacer posible el objetivo planteado es haciendo referencia a las funciones internas de la organización. Las actividades en este departamento son coordinadas normalmente con el director de la empresa que junto con el personal del departamento constituyen un equipo; llegando a coordinar diferentes tipos de comunicación entre los miembros. Estos tipos de comunicación son los siguientes: la comunicación ascendente, la comunicación descendente y la horizontal. Los cuales suelen darse dentro de la gran mayoría de las organizaciones actuales, debido a que son necesarias, para la subsistencia de las empresas y el crecimiento organizacional.<sup>6</sup>

#### 2.1.5.1 CLAVE PARA RETENER EMPLEADOS: UNA BUENA COMUNICACIÓN.

Para ilustrar la importancia de una adecuada comunicación se presenta el siguiente ejemplo, real, publicado en el periódico *The Wall Street Journal*<sup>7</sup>,

---

<sup>6</sup> ARRIBAS Urrutia, Amaia, la comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa, en [www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf)

<sup>7</sup> The Wall Street Journal, domingo 25 de noviembre de 2007, citado en: [www.reflejos.com/onlinepdf/20071125/20071125\\_Ref\\_p25.pdf](http://www.reflejos.com/onlinepdf/20071125/20071125_Ref_p25.pdf).

que muestra como una empresa en la que año con año, renunciaba un porcentaje de subordinados; encontró un método adecuado para mejorar la situación y salir adelante. Aplicando de manera adecuada el proceso de la comunicación interna con los empleados que allí laboraban, quedando al final los jefes sorprendidos, de cómo la rotación de personal se logró reducir, resultados que demostraron a personas de negocios que la comunicación aplicada de manera adecuada puede generar buenos resultados a nivel organizacional, resaltando que el saber escuchar a los trabajadores los motiva a dar un mejor desempeño.

A continuación se describe el ejemplo: el presidente ejecutivo Joseph Tour de la empresa en tecnología Protus IP, hacía sondeos, aunque no se encontraba seguro de por qué los empleados abandonaban la empresa, y decidió empezar a realizar cambios.

El primer movimiento por parte de él consistió en contratar una directora para el Departamento de Recursos Humanos, Janice Vanderburg, quien expresó que la empresa no tenía estructura ni proceso; algunos empleados cumplían con condiciones de participación de ganancias y nadie les había explicado por qué. La mala situación por la que pasaba esta empresa era una situación delicada pero respondía a las características por las que muchas empresas

nuevas suelen pasar cuando inician el proceso de expansión. Éste fenómeno se explica del siguiente modo: mientras una empresa comienza a tener más trabajadores, resulta más complicado manejar sus acciones dentro de la organización, es decir, cómo se desempeñan.

Otro resultado de este sondeo fue que los trabajadores no llevaban buena comunicación con los superiores y otros parecían tener dudas del papel que jugaban ellos y hacia dónde se dirigía la organización.

Cuando iniciaron las acciones de rescate de la organización se tomaron medidas como: capacitar más a los empleados, algunos subordinados se les colocó en puestos más altos para poner en práctica lo aprendido. Después de un tiempo, al dominar bien otras actividades, ellos eligen en que área les gustaría laborar con el fin de ir desapareciendo la idea de que es una empresa nueva y conozcan las metas de la compañía.

El tiempo pasó, se cumplieron tres meses y las personas se sentían más a gusto con su sueldo, debido a que creían que ganaban bien por la labor que desempeñaban dentro de la organización.

A partir de la situación anterior, se puede decir que un acto de reflexión acerca de la comunicación entre directivos y subordinados tiene un efecto positivo en el desempeño y la motivación de los trabajadores, pero como se muestra en el ejemplo los empleados de *Protus Ip* al estar adecuadamente informados manifestaron sentirse a gusto con su sueldo, lo que impactó favorablemente a la empresa.

#### 2.1.5.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO INSTRUMENTO DE LA EXTERNA.

Existe un hecho que no se puede dejar pasar: el vínculo entre la comunicación interna y externa, que supone la posibilidad de control de situaciones en diversos aspectos y niveles, dándole a cada una distintos tratamientos y usándolas de forma adecuada.

Lo antes mencionado significa que la comunicación interna se considera una base esencial y necesaria para lograr la externa, pues esta se genera como una extensión de una comunicación interna adecuada.

Cuando se habla del concepto organización se hace referencia al eje central de una empresa, punto desde el cual se va a proyectar al exterior, dado los vínculos que se establecen cotidianamente y se mantienen en la comunicación externa. Por lo anterior es que la comunicación interna resulta esencial. Un ejemplo muy claro cuando la idea de la comunicación interna se extiende de manera exitosa, se mueve más allá del plano organizacional; es cuando llega esa influencia a familias de los subordinados, amigos y, principalmente, a la sociedad. Estos mensajes enviados a más personas vuelven a los trabajadores representantes de la organización en la que laboran.

Debido a este fenómeno es importante hacer un buen uso de la comunicación laboral, ya que se vuelve básico que exista coherencia entre la comunicación interna y la externa que recae en miembros conocidos y en los subordinados que laboran en la organización.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Beltran, Francisco, funciones de la comunicación interna. Tesis doctoral en: [www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//05\\_funciones.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//05_funciones.pdf)

### 2.1.5.3 COMUNICACIÓN: FACTOR CLAVE PARA LA MEJORA CONTINUA.

Se puede considerar a la comunicación como un modelo ideal que cuando fluye de manera adecuada se usa como una vértebra necesaria, debido al papel que desempeña al interior de una empresa en los distintos niveles, cuando se desea establecer un óptimo desarrollo en empresas donde labora un amplio número de personas.

Un ejemplo muy claro es el Gabinete de Calidad y Recursos Humanos de la Universidad Politécnica de Cataluña, donde se planeó junto con el equipo directivo una estrategia empresarial para realizar un seguimiento de las acciones de la organización, verificando la calidad que manejaban y al final tener una autoevaluación de todas las acciones que allí se llevaban a cabo. En este ejemplo se aprecia la importancia que tuvo la comunicación dentro del proceso, desde el inicio hasta la conclusión.

Solo una vez que las personas observaron como se daba el proceso y el papel de la comunicación quedaron satisfechos pues gracias a ese ejercicio, se dieron cuenta de cómo estaban sus principios de calidad y pudieron reconocer su esfuerzo y, lo más importante, notaron la participación de todo

el personal. La consecuencia de este ejercicio fue: empeñarse en lograr una comunicación fluida entre las personas que formaban parte de la institución.

En este ejemplo se nota como el adecuado funcionamiento de los canales comunicativos logra: una propuesta de planificación estratégica. Siendo la meta de convertir la comunicación en un objetivo a lograr analizando los retos de la institución, para cambiarlos y hacer crecer la participación de los individuos, con un intercambio de opiniones, que al finalizar termina haciendo más efectivos a los individuos y así completar adecuadamente el proceso comunicativo.

Por otra parte, el término comunicación tiene otro significado, aparte de la función bidireccional, ya que se puede aplicar en el manejo de procesos internos de la organización donde genera la retroalimentación, útil para conseguir y fomentar una actividad informativa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> FERNANDEZ Beltrán, Francisco, en [www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448/05\\_funciones.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448/05_funciones.pdf)

#### 2.1.5.4 CULTURA CORPORATIVA Y COMUNICACIÓN: UNA RELACIÓN SIMBIÓTICA.

Debido a que la comunicación, en un sentido amplio, implica reciprocidad, resulta adecuado establecer la existencia de una relación destacada entre la cultura corporativa y la comunicación interna derivada. Se sabe que como consecuencia de esta cultura al interior de una organización se logra un proceso de interacción e identificación entre los miembros de la misma. Esto es, sí se da una adecuada comunicación entre los miembros acerca de la cultura y objetivos de la empresa, entonces se lograrán procesos y metas a término.

Es por ello que dentro de la cultura de las organizaciones las funciones esenciales de la comunicación interna se usan para lograr reforzar la cultura tanto de los empleados ya establecidos como de los próximos a ingresar; por lo cual es necesario establecer y desarrollar, objetivos estratégicos en la organización.

La cultura empresarial suele determinar el proceso de desarrollo de una adecuada comunicación interna logrando que sea funcional. Un punto

importante para lograrlo es elaborar y fomentar una identidad propia y una imagen interna con el fin de que ésta represente la cultura empresarial que se desea expresar tanto externa como internamente.<sup>10</sup>

#### 2.1.5.5 PROPÓSITOS DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.

La comunicación humana es una acción vital para el ser humano, por medio de ella se forman grupos y se comparten ideas, las cuales reflejan la capacidad del hombre de simbolizar el lenguaje.

Desde otro punto de vista, el propósito de la comunicación humana es social, ya que surge por la necesidad de comprendernos entre semejantes. Así mismo cuando existe una intención para la comunicación, entonces surge un propósito utilitario.

---

<sup>10</sup> DEL VAL Nuñez, Maria Teresa, Cultura empresarial y estrategia de la empresa en España, en [www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//05\\_funciones.pdf](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-120448//05_funciones.pdf)

El propósito utilitario se enfoca a crear un efecto intencional en la comunicación interpersonal, en la familia, en los asuntos de negocios, en las escuelas, en el comercio, en la supervisión y en la dirección de los empleados.

En el entorno social es necesario el uso de la comunicación. Cuando se establecen metas dentro de la empresa la comunicación representa el inicio de pasos a seguir para solucionar las situaciones apropiadamente, es decir los objetivos guían hacia el resultado esperado.

Los tipos de propósitos no tienen relación con la formalidad o la informalidad de la situación, ya que en ocasiones la comunicación interpersonal puede darse en un contexto formal, sin tener un propósito establecido, o bien, teniendo una intención firme para lograr algo, se puede realizar en un contexto informal.

En el área profesional, laboral y personal al comunicarse con otros se emplean propósitos sociales y utilitarios, tanto instrumentales como terminales, en situaciones formales o informales.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> FONSECA, Socorro, Comunicación oral fundamentos, pag. 77

## 2.1.5.6 COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DEL SIGLO XXI

Existe la creencia que comunicación interna en una organización es algo que se da de manera espontánea. Pensar de ese modo es equivocado, aunque es uno de los más grandes desafíos del siglo XXI, ya que actualmente existen muy pocas organizaciones que consiguen la meta de poseer una adecuada política de comunicación interna que los lleven a ser altamente competitivos. Las empresas u organizaciones que lo han logrado, lo han hecho porque han creado grupos de trabajo que desarrollan las estrategias y metas que han tenido resultados exitosos.

Cabe mencionar que actualmente existen organizaciones que desconocen la importancia de este aspecto estratégico, por eso, a continuación se mencionan algunas ideas que fundamentan esta situación:

1. Motivar al equipo de trabajo contribuye a conservarlo, creando una cultura en la cual los trabajadores se sienten compenetrados y contribuyen decididamente con los objetivos de la organización.

2. Generar una cultura de comunicación es clave para cubrir las necesidades de los individuos, ya que cubiertas estas, se sienten motivados y dan una mayor eficacia laboral, a la vez que se interesan en la misión y filosofía de la empresa, algo que se considera esencial.
3. Establecer un patrón de comunicación prevé situaciones delicadas, reduce la incertidumbre, el temor y los rumores dentro de una empresa.
4. Manejar correctamente la información corporativa, motiva a otros a buscar el bien común y establecer una adecuada comunicación entre los subordinados.

Es importante mencionar que brindar información no es comunicarse adecuadamente.

Ubicar la principal diferencia entre pasar información y una adecuada comunicación es muy sencillo: cuando se habla de un proceso de transmisión de mensajes solo existe un informe que un individuo da a otro para continuar con las actividades laborales. Mientras que cuando se hace referencia a un proceso adecuado de comunicación existe una interacción entre individuos, donde uno juega el papel de emisor y otro de receptor, hasta que consiguen llegar a acuerdos mediante respuestas de ambos.

El transmitir mensajes de persona a persona debe hacer reflexionar a los jefes de área acerca de lo relevante que es mantener una comunicación interna adecuada, lo que se reflejará en una adecuada comunicación externa.<sup>12</sup>

#### 2.1.6 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Se analizarán enseguida los tipos de comunicación, cada una proporciona ideas claves en los procesos de un departamento en cuanto a la información que se maneja.

##### COMUNICACIÓN DESCENDENTE.

La tarea de un departamento de comunicación es la de poseer información que descienda adecuadamente, esto con el fin de que sea útil. El objetivo es hacer llegar la información a todos los eslabones de la organización, haciendo más fácil de comprender las políticas, los requerimientos y situaciones a solucionar existentes.

---

<sup>12</sup> RENOVELL, V., editado 20 de octubre 2008, en [www.ances.com](http://www.ances.com)

Una vez que se comprende esta parte, se puede afirmar que la comunicación descendente se identifica porque su característica es que parte de la dirección hacia los demás miembros de la organización siguiendo una línea jerárquica. Dentro del ámbito organizacional también suele ser considerada esta forma de transmitir información como natural y espontánea, sin embargo, en algunas organizaciones pueden presentarse situaciones que causen problemas en este método de transmisión como puede ser que la comunicación que parte de la dirección se dé en exceso, sorprendiendo de este modo al personal de otras áreas, sin que hayan tenido una elección y los receptores sean los adecuados.

Esta forma de comunicación tiene las siguientes funciones: enviar órdenes e información múltiple a lo largo de toda una jerarquía; brindar a los miembros que forman parte de una organización información relacionada con la labor diaria y hacer más sencillo el trabajo que allí se realiza.

En la mayoría de las empresas la comunicación descendente presenta problemas, como es la saturación de los canales de información, a través de los que se descargan los mensajes enviados; produciendo como resultado que el personal se confunda y termine por frustrar a los trabajadores. Sin

embargo, esto se puede evitar procurando que los mensajes enviados sean claros, ordenados y entendibles.

Cuando una comunicación se vuelve poco clara y se da con prisas; puede llegar a reflejar la poca consideración que tienen los jefes a sus empleados, generando desconfianza en ellos hacia la dirección de la empresa.<sup>13</sup>

#### COMUNICACIÓN ASCENDENTE.

Existe una segunda función en la comunicación: la ascendente, la que en algunas ocasiones suele resultar difícil de aplicarse, debido a que se complica por la manera en que están organizadas las estructuras jerárquicas.

El proceso se da partiendo desde los niveles más bajos ocupados en la organización hacia los niveles más altos de la misma. Mientras la información va ascendiendo a niveles cada vez más altos, se van presentando mayores dificultades como puede ser: una competencia de información, la cual surge debido a la gran cantidad de informes que los individuos mandan a personas

---

<sup>13</sup> ARRIBAS Urrutia, Amaia, la comunicación interna para combatir la desinformación de la empresa, en [www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf)

de jerarquías mayores y que al ir llegando a su destino propician mayor lentitud en el canal de transmisión.

Este tipo de comunicación está basado en el manejo de intereses y, a su vez, en seleccionar un individuo que será el receptor de la información que se envía, lo que significa que desde el principio del proceso existe una planificación determinada por hacia quien se dirige la información.

Cabe mencionar que la comunicación ascendente cumple con funciones específicas como son: proporcionar a los directivos el *feedback*, necesario para resolver los asuntos y problemas dentro de la organización; ser una fuente primordial informativa para la dirección de la organización, permitir sobrellevar las tensiones, que los empleados de niveles más bajos comparten, transmiten e informan a los niveles superiores, con lo que se estimula a un sano crecimiento participativo.

Sin embargo, un dato importante que debe tenerse en cuenta al manejar comunicación ascendente es que los canales puedan facilitar el excesivo control por parte de la dirección de la organización; y que en ocasiones los jefes suelen comunicar los mensajes que son agradables, omitiendo los

desfavorables que pueden llegar a provocar algún disgusto en los directores de las empresas.<sup>14</sup>

## COMUNICACIÓN HORIZONTAL

La comunicación horizontal es descrita como aquella que se da entre los individuos que se consideran iguales, en el contexto de las jerarquías de una organización. Por lo general este tipo de comunicación se da entre los individuos que están en distintos niveles y resulta básico aprovechar el tiempo, lo que se logra al tener una buena comunicación.

En el método de comunicación horizontal se tienen funciones principales y necesarias como son: eficientar el tiempo para coordinar tareas; lograr que los individuos establezcan relaciones interpersonales adecuadas y mediante el desarrollo de acuerdos brindar un medio para compartir datos e información importante para la organización

Sin embargo, este tipo de comunicación puede presentar errores y algunos problemas; pues algunas veces las personas con las cuales se trabaja no

---

<sup>14</sup> Ídem

tienen el interés suficiente para cumplir con sus labores. También puede suceder que cada quién tenga un horario distinto y no hay que olvidar la existencia de canales de comunicación deficientes que propician una comunicación imprecisa, hasta el punto en que puede convertirse en informal, por lo que la calidad afecta las relaciones y el manejo de una adecuada comunicación.<sup>15</sup>

#### 2.1.7 TIPOS DE MENSAJES.

Los mensajes que envían y reciben las personas pueden ser clasificados, de acuerdo al nivel de interacción y según el estado de ánimo, en racionales y emocionales. Los primeros se caracterizan por expresar ideas estructuradas, como el pensamiento lógico. Mientras que los segundos expresan sentimientos del comunicador.

Las líneas para desarrollar un mensaje racional son claras y fáciles de seguir, basta con generar ideas en un orden lógico y expresarlas en una forma

---

<sup>15</sup>Ídem

coherente, pero las que rigen los mensajes emocionales no lo son, especialmente cuando hay situaciones conflictivas.

Por lo tanto, las líneas de acción para enviar mensajes emocionales requieren del conocimiento de la otra persona. Para mostrarle simpatía o cordialidad, así como mantener la autenticidad, se debe mostrar confianza en el otro, debido a que este tipo de transacción puede desembocar en una mala interpretación o rechazo, ser ignorados, engañados, explotados o incluso parecer ridículos. Es muy probable que si los individuos son defraudados por alguien en quien confiaban, después les resulte difícil mostrarse francos y auténticos.

El comunicador efectivo debe de tomar en cuenta todos los factores antes mencionados, sin evitar por ello los mensajes emocionales. Estructurar y preparar un buen mensaje, verbalmente correcto, en una comunicación interpersonal a distancia -como si se tratase de un discurso público- sólo servirá para impedir una interacción significativa. En lugar de ello, el emisor debe comunicarse racional y emocionalmente manteniendo un continuo

contacto visual, creando y preservando aquellas condiciones, que ayudan al receptor a sentir la emotividad que trasmite en sus palabras.<sup>16</sup>

### 2.1.8 BARRERAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

En ocasiones la comunicación puede presentar límites, los cuales ocasionan dificultades para comunicarse oralmente con otros individuos. Un elemento que puede causar restricción es la filtración, la cual consiste en usar los datos de la comunicación y modificarlos a una forma más adecuada, esto es, por obra del receptor.

Un ejemplo: cuando la información de una organización tiene que ser sintetizada por los subordinados, con el fin de que cuando llegue a la cumbre no se llenen de información. Resulta importante destacar que durante el momento que haya una información, si existen muchos cargos en las empresas; será mayor la probabilidad de que aparezca este fenómeno y actúe.

---

<sup>16</sup> FONSECA, Socorro, Comunicación Oral, Fundamentos y practica estratégica, p. 76

Otro impedimento para la comunicación es la defensa. Este suceso aparece cuando los individuos perciben molestias, razón por la cual actúan de manera inadecuada, haciendo cada vez menos frecuente la capacidad de la comprensión. Esta situación se convierte poco a poco en una pauta de ofensas, comentarios irónicos, discusiones, etcétera. Una consecuencia es que todo aviso personal se hará más lento y menos adecuado.

El lenguaje también suele representar una manera de impedir, que se envíe información de personas a personas de manera oral. Esto es porque las palabras que algunos sujetos manejan no se localiza en el sistema de vocablo que otros individuos utilizan. La razón por la cual hay una variación en el conocer y desconocer palabras, puede tener distintos factores entre los que destacan la etapa de la persona, la historia cultural y la enseñanza que se tiene.

La percepción selectiva se toma como un impedimento hacia una transmisión correcta de información, porque los sujetos analizan sus metas y puntos de vista personales hacia lo que necesitan, conforme a sus hábitos, a su procedencia y a sus deseos, sin tomar en cuenta otros factores.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> ROBBINS Stephen, Comportamiento organizacional, pág. 323

## 2.2 LA EMPRESA Y SU ENTORNO.

Se entiende que la empresa forma parte de la sociedad, y que tiene como meta u objetivo generar beneficios para todos los miembros que son parte de la organización.

En una empresa existen distintas áreas y subniveles, que presentan características en común: el orden, la complejidad, la organización, y el agrupamiento de personas asignadas a un departamento de acuerdo a su perfil profesional o funciones a desempeñar.

Estos departamentos no se encuentran separados de otros individuos ni de otras áreas, por lo que deben mantenerse en comunicación, ya que tienen entre ellos funciones en las cuales dependen unos de otros. En cualquier ámbito laboral la unión y colaboración son claves para un eficiente desarrollo de actividades.

Cuando se observa una empresa, se puede encontrar la explicación de la importancia de la comunicación entre departamentos y notar la unión de elementos que conforman las distintas estructuras de la misma: el marco

político, el marco social, el marco cultural y el marco económico. Una empresa, además de tomar en cuenta estas estructuras, también debe establecer patrones de conducta, reglas internas y modos de comportarse en relación a lo económico y de cara a la sociedad.

Otro aspecto que ha sido significativo para las empresas a lo largo del siglo XX es el mantener relaciones cordiales con los clientes, lo que contribuye en beneficios para la organización, así como en su permanencia en la sociedad.

Por lo antes mencionado, se entiende como algo necesario comprender que una empresa es un sistema abierto con interrelaciones de individuos, y que a su vez se forma de subsistemas, que se unen y coordinan, para conseguir sus fines y metas deseadas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> GARCIA Jiménez, de Jesús; La Comunicación Interna, en [www.formaselect.com/master/gestion\\_direccion\\_recursos\\_humanos/Comunicacion-interna-en-la-empresa.pdf](http://www.formaselect.com/master/gestion_direccion_recursos_humanos/Comunicacion-interna-en-la-empresa.pdf)

### 2.2.1 LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Actualmente se habla de la Teoría de las Organizaciones Inteligentes, la cual ofrece un punto de vista novedoso, en el que se busca un cambio en la mentalidad, siendo su ideal que la organización sea un núcleo de ideas y métodos nuevos e intelectuales que logren ser creativos.

El contexto sociopolítico y el mercado de inversión destacan que los factores externos e internos retoman importancia; con lo cual se prevé aumentarán los beneficios para las organizaciones que desarrollen capacidades, habilidades y medios mas especializados para las relaciones sociales.

El aprendizaje no solo es un elemento básico, también es uno de los principales para poder generar condiciones adecuadas en la organización. Es por eso que los directores de las empresas tratan de lograr, día a día, sustituir un modelo de organización tradicional por uno más actualizado, implementado por las organizaciones inteligentes. Quienes logran comprender y mantener este proceso de principio a fin, incrementan en los subordinados sus habilidades y conocimiento en su área, para que su desempeño sea óptimo en la organización.

Un ejemplo muy claro de las empresas más novedosas son las japonesas, que día a día integran conocimientos nuevos. Los subordinados reciben beneficios por sus contribuciones a la organización, y los superiores se benefician gracias a su apoyo e información.<sup>19</sup>

### 2.2.2 ABRIENDO LA COMUNICACIÓN A LOS EMPLEADOS

Un ejemplo de la adecuada transmisión de mensajes entre los jefes de una compañía y su personal es el caso de *Springfield Remanufacturing*, ubicada en la ciudad de Missouri. Esta empresa se dedicaba a empalmar aparatos; la cual fue subastada. Y la ideología de los nuevos dueños fue modificar la estructura y lograr de ese modo más competitiva.

El método usado resulto ser innovador. Lo que realizaron fue inscribir a los subordinados en un programa novedoso, que les permitiría ampliar su visión y de esta manera hacerlos analistas en el campo de los negocios, logrando que comprendieran más de economía y del valor del capital.

---

<sup>19</sup> GARCÍA Jiménez de Jesús: La Comunicación Interna, en [www.formaselect.com/master/gestion\\_direccion\\_recursos\\_humanos/Comunicacion-interna-en-la-empresa.pdf](http://www.formaselect.com/master/gestion_direccion_recursos_humanos/Comunicacion-interna-en-la-empresa.pdf)

El siguiente paso consistió en motivar el aprendizaje de los individuos mediante el uso de incentivos atractivos como son: bonos, aumento de sueldo, etc. El producto final de ese proceso fue que los sujetos tenían la capacidad de examinar los estados de cuenta de la organización eficazmente, viendo los valores positivos y negativos. Como resultado se puede mencionar que en 1994 se consiguió ganar, con la cooperación de los trabajadores, 6 millones en ventas.

Cuando otras organizaciones adoptaron la misma estrategia pudieron constatar la trascendencia de lo ocurrido, pues notaron un desarrollo fructífero.

Tiempo después, organizaciones como *Allstate insurance* y un fabricante de ropa para deportes, se mostraron muy satisfechos con las metas cumplidas y mencionaron tener una utilidad alta.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> ROBBINS Stephen P., Comportamiento organizacional, p. 317

### 2.2.3 REDES COMUNICACIONALES EN LA EMPRESA.

Los mensajes se distribuyen por canales de comunicación, variando según la estructura de la organización laboral. A esto se le llama estructura de redes, donde aparece el nombre de la persona que envía el mensaje y el nombre de quien recibe el mensaje enviado.

Cuando se analiza la función de las redes de comunicación se observa que los mensajes durante el proceso llegan a presentar modificaciones al pasar de un nexo a otro, lo cual incluye un orden ilógico y una interpretación diferente, debido a la perspectiva que le da cada individuo dentro de la organización. Otras veces se observan omisiones en el mensaje. Aunque cabe destacar que los datos que llegan a los individuos, distorsionados o no, se convierten en un punto importante y vital para el proceso.

Al momento de clasificar las redes que existen, dentro de una organización, se observa que estas redes se clasifican en redes formales y redes informales. Aunque los estudios iniciales sobre este tema empiezan en los

años cincuenta, abrieron una ruta de investigación sobre el tipo de estructuras mas adecuada para conseguir la eficacia dentro de la empresa.<sup>21</sup>

#### 2.2.4 CO-GESTIÓN EMPRESARIAL

El conjunto de todos los subordinados integra un núcleo primordial en la organización. En óptimas condiciones son personas dedicadas que brindan la vitalidad que impulsa a la empresa. También son conocidos como los que asumen las responsabilidades necesarias que generan el desarrollo eficiente. Por esta razón, toda organización debe tener metas bien definidas que la guíen a mantener a los trabajadores laborando eficientemente, puesto que su estancia siempre será tomada en cuenta, dado que se destaca y aprecia su labor, estableciendo mecanismos que reconozcan continuamente su aporte a la empresa.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> CATALA Pérez, Manuela, la función del mensaje en ámbito organizacional, en: [dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=209926&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=209926&orden=0)

Cabe destacar la importancia de una asertiva colaboración de todos los que conforman una organización, desde los dueños, los elementos de alto mando y los subordinados.<sup>23</sup>

## 2.2.5 EFICACIA DE LA MANO DE OBRA Y LOS INCENTIVOS

La conducta es difícil de entender, debido a que se desarrolla en base a las capacidades y cualidades que tienen las personas y que se expresan en maneras negativas y asertivas en el ambiente donde se desenvuelven cotidianamente los sujetos.

Ahora bien, en las organizaciones laborales entender la conducta igualmente representa un reto, debido a que se entrelaza con el desempeño de las personas. Por este motivo, los administradores de una empresa deberán impulsar mecanismos que mejoren el desempeño y rendimiento organizacional. "Todos los individuos en forma general y los trabajadores en

---

<sup>23</sup> ECHAIZ Moreno Sandra Violeta en, <http://www.justiciayderecho.org/revista3/articulos/21%20LAS%20STOCK%20OPTIONS%20cOMO%20INCENTIVO%20LABORAL%20PARA%20LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>

forma particular actúan para sus propios intereses y para que se interesen por los de la organización deben entender correctamente los procedimientos de trabajo y ser recompensados para seguirlos”.<sup>24</sup>

Es entonces cuando se debe implementar la estrategia adecuada para aumentar los estándares, que incluya un programa de incentivos a través del cual los sujetos logren modificar su estilo de vida encaminado a dos aspectos: el económico y al interior del trabajo.

No es suficiente el programa de incentivos, también es imprescindible tomar en cuenta la atmósfera laboral, la cual debe de ser visualizada como un sitio adecuado para cumplir con los objetivos planteados; así como fomentar un sistema de comunicación en la que las relaciones entre los individuos sea asertiva.

Los incentivos se catalogan según sus características en: positivo y negativo, el primero se identifica ya que otorga premios a los individuos

---

<sup>24</sup> TAYLOR Frederick W., citado por Ana María Sornoza Ortega, el sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial, en: <http://www.dspace.espol.ed.ec/bitstream/123456789/791/1466.pdf>

cuando el trabajo efectuado es exitoso; mientras que en el incentivo negativo es todo lo contrario, se designan sanciones y represalias contra las personas que han fallado en la labor que le correspondía.

Por otra parte los motivadores directos, son retribuciones a las áreas donde se aumenta el rendimiento y los indirectos, son los que no tienen que ver con el recurso monetario, si no sólo con cuestiones morales. Algunos ejemplos son: las motivaciones de tipo personal, los días de descanso, los ascensos de puesto, etcétera.<sup>25</sup>

#### 2.2.6 LA MOTIVACIÓN Y COMUNICACIÓN.

El ser jefe en una organización es motivo de orgullo y triunfo para los individuos que anhelan y sueñan con un mejor puesto, después de ejercer de manera profesional por mucho tiempo. Una vez que se esta en ese nivel, es cuando se empieza a comprender que el puesto requiere ciertas habilidades y aptitudes, y que una de ellas es comunicarse adecuadamente.

---

<sup>25</sup> idem

Resultando esto un logro obligatorio para el jefe, ya que de no manejarse apropiadamente a largo plazo provoca distorsiones y consecuencias negativas en los intercambios comunicacionales.

Un reto importante para el jefe es cuando sus empleados se sienten inseguros; ante lo cual el jefe debe fomentar un ambiente agradable y sano para los trabajadores.

Ahora bien, dentro de todas las actividades de un jefe, éste tiene que contemplar que cuando se orienta y anima adecuadamente a los subordinados, esto resulta muy provechoso para la empresa; motivar pues, es fundamental y útil, y se ve reflejado positivamente en los logros y el estado de ánimo de los trabajadores.

Un buen jefe debe de tener conocimientos de quiénes son sus empleados y como es su ambiente laboral dentro de la organización, tratar ampliamente su condición fuera del trabajo; es decir, conocer sus referencias, situaciones, y lo más indispensable de los aspectos personales del trabajador.

Para los individuos encargados de empresas grandes, es recomendable que tengan la iniciativa de revisar los objetivos primordiales de la organización. Ya que algunos pueden tener efectos no beneficiosos en los trabajadores y empezar a sentirse presionados y a no rendir en sus labores.

Una manera adecuada de promover el deseo de salir adelante y la creatividad: es prestar atención a las propuestas y reflexiones de los individuos. Esto debido a que los sujetos perciben la importancia de manifestar sus opiniones en un ambiente propicio para tal efecto.

Dado que la comunicación es un elemento ineludible, tanto los subordinados que desempeñan sus labores como para los jefes, se proponen estrategias de comunicación para mejorar el uso de la información, para este fin se recomienda: el mensaje escrito tradicional y los correos electrónicos; ya que estos dos elementos ayudan a poner en claro ideas planteadas discutidas en un dialogo.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>Las claves del jefe: motivación y comunicación, en: [http:// www.buscarempleo.es/.../las-claves-del-jefe-motivacion-y-comunicacion.html](http://www.buscarempleo.es/.../las-claves-del-jefe-motivacion-y-comunicacion.html)

## 2.2.7 SISTEMA DE INCENTIVOS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.

Actualmente se analiza la forma en que las organizaciones puedan obtener un rendimiento superior. La importancia de la economía y el manejo de los procedimientos han puesto de manifiesto ésta necesidad. Las inversiones y el manejo adecuado del factor humano, hacen posible la acumulación de capital y de bienes para la organización. Lo que pone de manifiesto que las funciones de las personas en sus trabajos cumplen necesidades vitales para la producción en las grandes organizaciones.

Los estímulos son un mecanismo para elevar la producción y motivar el desarrollo de los trabajadores. Una característica de éstos, es que pueden adaptarse a las necesidades de la organización; si se desea estimular a grupos de trabajo, ésta estrategia resulta eficiente o si se requiere estimular a un solo individuo, también es recomendable<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Sornoza, Ana , el sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial, en : [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf)

### 2.2.8 ¿QUÉ INFORMACIÓN ACEPTAMOS?

La comunicación es un factor elemental para cada individuo, independientemente que se desarrolle en ambientes laborales, sociales, políticos, educativos, religiosos, etcétera. A continuación se analizara su importancia en una organización laboral cuando la comunicación tiene un impacto que resulta contrario al esperado; por ejemplo: se da una información a los subordinados por medio de carteles y se observa que no respetan ni obedecen dicha información; ante carteles que anuncian: “no fumar”, “no escupir en el piso”, “usar su equipo de seguridad correctamente”, etc., desafortunadamente, los empleados no lo llevan a cabo.

Aquí se aconseja retomar el diálogo y exhortar a cambiar la actitud negativa; a resaltar que la información es esencial para sí mismo y para la organización en general. En el análisis de la comunicación se ha notado que independientemente del mensaje que se desea dar los individuos éstos son más receptivos a la información cuando les concierne de manera personal,

Sin embargo, lo anterior no siempre se cumple, ya que usualmente las personas se defienden de lo que los amenaza, actitud que puede ser de

adaptación. Una respuesta común frente a un mensaje relacionado con un problema que sí afecta, reduce la ansiedad al rechazar la información, debido a que se generan dos ventajas: la primera es que hay quienes se sienten mejor al clasificar una información como falsa y, la segunda; que algunas personas eliminan o rechazan la información, sin tener que modificar alguna conducta personal.

Al analizar con más profundidad éste aspecto, queda claro que existen distintas personas y que cada una tiende a defender su postura. Los mecanismos de defensa usados por los individuos tienen como objetivo principal reducir la ansiedad, algunos usan la sensibilización, otros la represión, la formación reactiva, etcétera. Cada quien adopta el que mejor le ayuda a reducir la ansiedad.

La comunicación es una herramienta básica en la vida del ser humano, el objetivo de este análisis es resaltar que se “capta” lo que se desea y que se actúa de acuerdo a lo que conviene; de esta manera la información es filtrada desde un punto de vista muy particular; por lo cual hay que contemplar las ventajas y desventajas de este fenómeno.

En el ámbito organizacional lo que se pretende es que se minimicen los efectos negativos de lo que “conviene” escuchar o leer.<sup>28</sup>

### 2.2.9 CLIMA ORGANIZACIONAL

En las organizaciones el ambiente laboral esta conformado por aspectos fundamentales como: la relación jefe - subordinado, el vínculo entre subordinados, y el vínculo entre distribuidores y clientes. De este modo la atmósfera de la empresa se transforma en un sitio donde coexisten dos elementos necesarios, los cuales son el manejo de las predisposiciones sentimentales y el proceso organizacional.

La atmósfera organizacional es un elemento que hace referencia al subordinado. Dependiendo de que tan amena o agradable sea se convierte en un factor que aumenta o disminuye el desempeño. En el mundo de las organizaciones el orden interior es considerado para la mayoría un asunto

---

<sup>28</sup> BARON Byne, Psicología social, p.p. 612 - 615

trascendental, debido a que coinciden en un común denominador el cual es: culminar con la realización de un objetivo deseado.

Cuando un ambiente organizacional se analiza, y se puede notar que existe orden, esto se refleja en un sano clima organizacional y políticas estables.<sup>29</sup>

#### 2.2.9.1 RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EMPRESA.

La comunicación interpersonal se establece con los papeles de emisor y receptor, aunque sin hablar también se inicia este proceso. Por otro lado, la comunicación se da en dos tipos: la simétrica y la complementaria.

La interacción simétrica es la relación que se basa en la igualdad; ésta suele ocurrir entre personas con el mismo rango, de igual condición física o intelectual y en general se establece entre personas con características similares. En este tipo de comunicación los participantes se tratan como

---

<sup>29</sup> CD consultores, clima organizacional (mayo-junio 2007) en [www.sueldos.com/sueldos\\_portal/pdf/articulos/Clima\\_organizacional.pdf](http://www.sueldos.com/sueldos_portal/pdf/articulos/Clima_organizacional.pdf)

iguales, reflejando de manera abierta sus conductas. En un sentido positivo convivir cómoda con los demás individuos.

La comunicación simétrica implica que las personas se abran, expresen y compartan. Un problema que puede presentarse en este tipo de comunicación es que si los individuos no están presentes se deteriora poco a poco la calidad de las interacciones con los demás y las personas están en riesgo de perder el contacto social.

Un ejemplo de este fenómeno es cuando los miembros de una familia se separan para vivir en diferentes ciudades, la interacción suele empezar a reducirse por la pérdida de contacto personal o la falta de presencia de sus miembros.

La interacción complementaria está basada en diferencias de los participantes, ya que un miembro es superior al otro. Las diferencias en este tipo de comunicación pueden ser de cualquier índole: tanto físicas, como intelectuales, de estatus social o lingüístico. Las personas se tratan con respeto y reserva, pueden incluso asumir "juegos de distancia".

Las diferencias se hacen notar cuando la interacción toma un sentido negativo o de insatisfacción personal y éstas alteran las estructuras emocionales de las personas afectadas.

Un ejemplo de interacciones complementarias son las que se observan dentro de la organización laboral: los patrones y los subordinados. En toda interacción ya sea basada en la igualdad o la diferencia, la relación que se produce tiene dos caras que generan un impacto negativo (amenaza, autoridad, agresividad) o positivo (cortesía, respeto, amabilidad, etc.); lo sano es que en los intercambios comunicacionales debe haber una satisfacción y entendimiento mutuo, por ésta razón los comunicantes deben poner en práctica lo siguiente: saber escuchar, saber compartir, querer comprometerse e interactuar recíprocamente.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup>Rovira Blanca, recursos humanos formaconsultores citado en: [www.psicocardiologia.com.ar/?kk\\_seccion=art\\_comunidad&kk\\_id=72&kk\\_pagina=0&PHPSESSID](http://www.psicocardiologia.com.ar/?kk_seccion=art_comunidad&kk_id=72&kk_pagina=0&PHPSESSID)

#### 2.2.9.2 PERSPECTIVAS DE LOS PROBLEMAS DE INTEGRACIÓN

En el ámbito laboral cotidianamente surge cualquier tipo de problemas, desde los más pequeños y de fácil solución, hasta los más complejos, que requieren asesoría externa. Los que destacan son: los conflictos que se generan en los grupos de trabajo y la competencia que puede surgir entre ellos.

Considerando que en una organización lo que se busca es conseguir una máxima integración y crear un equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los empleados; aspectos que se logran minimizando la competencia insana que existe entre los que conforman los grupos de trabajo.

Para los expertos en comportamiento laboral, los grupos de trabajo son complejos y han observado que en condiciones adecuadas y con un buen entrenamiento son altamente efectivos.

Por otro lado, los grupos sociales que están dentro de la organización logran ser capaces de funcionar a niveles más elevados, siempre que hayan recibido un buen entrenamiento y condiciones adecuadas. Una vez que se ha logrado esto es más fácil tener una organización efectiva.

Cuando en el ámbito laboral se tienen varios grupos resulta muy importante la prevención de los conflictos entre ellos. Entre mas interdependencia haya dentro de un ámbito laboral, existe una mayor posibilidad de afrontar problemas referidos a estereotipos negativos y de tendencia. Por ejemplo, puede ser que algunos de los grupos de la organización, oculten la información pertinente o simplemente hagan quedar mal a otros grupos delante de sus superiores.

Así pues, resulta necesario enfatizar en que la estrategia preventiva, aplicada en el momento justo, ayuda a resolver desacuerdos entre los grupos y la salud personal de los que allí laboran, dando mejores soluciones a los problemas de las organizaciones.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> FERNÁNDEZ Carlos, La comunicación social en las organizaciones, p. p. 168-169.

### 2.2.9.3 SITUACIONES DE PREOCUPACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Una asociación organizacional hace referencia a la unión e interacción de un conjunto de personas que laboran en áreas similares, aportando su esfuerzo para desarrollar de manera adecuada sus responsabilidades cotidianas. Sin embargo, al iniciarse un conflicto por algún desacuerdo, o mal entendido, suele darse un desequilibrio. Las disputas sobrevienen con los empleados, ocurriendo en grupos o incluso entre las mismas empresas que tienen cierta rivalidad con otras compañías.

Los conflictos, debido a sus características, se clasifican en tres tipos: los conflictos intrapersonales, los conflictos interpersonales y los conflictos intergrupales.

Los intrapersonales se manifiestan internamente en los sujetos, como forma de expresión de la contraposición a los distintos roles que debe de desempeñar.

Los conflictos interpersonales repercuten para un gran conjunto de individuos, dañando sensiblemente a las personas más cercanas. Una secuela es cuando se da el desgaste en las relaciones, todo esto se da como un resultado en cadena, haciendo que aparezcan las personalidades incompatibles, a través de colisiones continuas.

Los conflictos intergrupales se dan en un ambiente determinado y pueden ser activados por alguno de los siguientes factores: perspectivas desiguales, y rivalidades entre compañías que quieren destacar dentro de la sociedad. Esto hace destacar el papel de los gerentes al controlar y organizar las tareas de la industria, sin olvidar el factor de los conflictos que hacen desequilibrar las funciones adecuadas.<sup>32</sup>

Los efectos de un conflicto en una compañía son captados por sus miembros como algo devastador, lo que se da debido a que cada individuo crea su propia idea respecto al hecho.

El conflicto surge en los trabajadores porque el estrés y la incomodidad han aumentado. También pueden ser causados por problemas familiares y

---

<sup>32</sup> PAVIS KEILA y Jhon W. Newstrom, comportamiento humano en el trabajo, pág. 101

económicos. Cuando esto sucede los empleados realizan sus actividades inadecuadamente, pues no se encuentran en su mejor momento, lo que puede resultar en un conflicto laboral. Los desacuerdos en ideas y posturas, propician que una parte del grupo este a favor y la otra en contra, si esto no se maneja de forma adecuada, puede ser el origen de un conflicto.

A manera de resumen: sí los hechos conflictivos perduran, se complican y fortalecen, provocando que la colaboración y el trabajo en grupo disminuya. En el plano individual algunos elementos de la organización pueden afligirse, otros experimentan rencor, llevando al límite la presión soportable habitual. Ante esto, es indispensable para los gerentes disminuir la acumulación de problemáticas.<sup>33</sup>

### 2.3 SIGNIFICADO E IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD

La productividad, definida desde el punto de vista de la ingeniería, hace referencia a la capacidad o grado de rendimiento por unidad de trabajo.

---

<sup>33</sup> Ídem

Cuando se desarrolla de manera adecuada, la productividad crea utilidades y beneficios a las organizaciones, abriendo posibilidades de empleo y la aplicación eficiente de capital, espacio y periodos laborales.

La productividad posee, como característica fundamental, la posibilidad de transformar a los individuos en seres que consiguen ser mas astutos al aprovechar todas los medios con los que cuentan y distribuir eficazmente el tiempo de cada acción a realizarse, con lo que las los trabajadores se convierten en elementos útiles e irremplazables, por su capacidad de hacer y aportar en sus actividades cotidianas.

Si el resultado es exitoso los subordinados pueden ser recompensados con incrementos en su pago e, incluso, algún ascenso. Otro resultado se manifiesta en que las personas se vuelven aun más activas.

Una organización que pasa por un proceso adecuado y alcanza un buen nivel de productividad, cuida aspectos básicos y el desarrollo eficaz de estos, por ejemplo: los materiales utilizados por la organización para realizar sus actividades. Es por ello que la maquinaria y los elementos de trabajo

varían, ya que algunas empresas cuentan con equipos externos e internos para sus trabajadores.

- a) El equipo externo facilita a los trabajadores cuando se va a realizar una actividad fuera de la organización, por lo que habrá transporte para el personal, se les otorga una identificación, la cual facilitará el acceso a diferentes áreas de la organización.
- b) Lo interno se integra por una capacidad organizacional, la motivación por parte de los niveles directivos y la contribución de los subordinados.

También deben considerarse los métodos o pasos para desarrollar la actividad laboral, los cuales serán aplicados en las distintas zonas en que se divide internamente la empresa.

Por último, debe apreciarse el rendimiento de cada trabajador en su ámbito natural, él deberá adaptarse a los medios disponibles al realizar sus actividades cotidianas. Es importante que cada organización considere el concepto de “rendimiento”, de acuerdo con su concepción particular. Ante lo cual se hace necesario elaborar pruebas que midan el rendimiento, no

solamente en términos financieros, laborales o cotidianos, sino un concepto global de rendimiento que tenga significado para todas las personas dentro de la organización. Se puede concluir que al personal que labora en la organización se le otorgue un nivel, una capacidad y un rendimiento destacado cuando realice un adecuado trabajo.<sup>34</sup>

### 2.3.1 BENEFICIOS QUE SE OBTIENEN DE LA PRODUCTIVIDAD.

Cuando en las organizaciones se logra un rendimiento adecuado y resalte la productividad en la empresa, los beneficios y recompensas deben distribuirse a todos los involucrados en el proceso.

Si el rendimiento supone un buen desempeño, para ello el recurso humano debe estar atento a cómo se evalúa el desempeño por parte de la organización donde labora, tomando en cuenta que se realiza de acuerdo a las áreas de trabajo.

---

<sup>34</sup> ZAMORA Calvo, Pablo; Socialización para la calidad y la productividad, p. 11-13.

La productividad es de gran importancia para el desarrollo de la empresa. Por ello se deben conocer los puntos débiles y fuertes de cada uno de los empleados. Se requiere de un adecuado programa de selección, que incluya un desarrollo administrativo y el establecimiento de un sistema de recompensas para incentivar la productividad del trabajador.

Las recompensas se otorgan cuando las metas se alcanzan, lo que es consecuencia de la existencia de una adecuada comunicación entre los trabajadores y patrones.

Los beneficios de las recompensas y la productividad se reflejan en la calidad de vida de la familia del trabajador, abriendo nuevos horizontes para los subordinados en su modo de pensar con respecto al apoyo y sustento que representa para su organización.

Una idea que siempre debe recordarse es que cada vez que se da lo mejor de si mismo en las labores organizacionales, mostrando compromiso, seriedad y empeño, no se necesita hacer trabajo de más.<sup>35</sup>

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 DISEÑO Y TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Dado que la intención de este trabajo tiene que ver con demostrar la manera en que la adecuada comunicación entre jefes y subordinados influye en el desempeño y la productividad en el ámbito laboral, abordando esto desde un punto de vista psicológico, lo que se fundamentará con datos estadísticos, como forma de medir la productividad, el diseño de la investigación que se propone seguir es el cuantitativo, es decir, con una perspectiva de análisis estadístico y correlacional.

---

<sup>35</sup> Ibídem, p. 20, 44

El tipo de estudio que se seguirá en esta investigación es correlacional, dado que se busca establecer relación entre las variables de estudio: la adecuada comunicación y la productividad en una empresa.

### 3.2 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, en esta investigación se utilizará como instrumento el cuestionario, el cual mide lo mismo, aunque su redacción se hizo enfocada a obtener el punto de vista de las partes involucradas, por lo cual diseñó uno para el jefe y otro para los subordinados; ambos constan de 17 ítems. En ambos instrumentos se usará una escala Likert con un rango que va entre: Siempre, Casi Siempre, Nunca y Casi Nunca.

Como se muestra en el siguiente ejemplo:

¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus labores?

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca.

Para la construcción del instrumento se consideró la hipótesis de investigación, de la que se derivaron las variables a medir, estableciendo indicadores para tal efecto.

### 3.3 PROCESO DE RECOLECCION DE DATOS

Para realizar el proceso de recolección de datos, en primer lugar fue necesario elaborar las preguntas adecuadas para medir las variables correspondientes, en un primer instrumento se formularon 23 preguntas, sin embargo al realizar un análisis profundo de contenido y redacción, se decidió reducir el número a 17 preguntas.

El segundo paso consistió en la aplicación del instrumento a la población de estudio, en una primera visita se logró encuestar sólo a quince elementos, dado que dos personas no se encontraban en ese momento, por lo que fue necesario regresar hasta que se cubrió el total de la población. Acto seguido se procedió a la organización y análisis de los datos, utilizándose para esto la estadística descriptiva y un coeficiente de correlación de variables, con el que se determinó el grado de relación entre cada una de las variables estudiadas.

### 3.4 DESCRIPCION DE LA POBLACION DE ESTUDIO

La población de estudio en este trabajo de investigación esta conformada por jefes y subordinados del Departamento de Contabilidad del organismo gubernamental Obras Públicas del Ayuntamiento de Coatzacoalcos, Veracruz. Este departamento se encuentra integrado por un total de 16 elementos, un jefe y 15 subordinados.

La población está constituida por nueve hombres y seis mujeres, cuya edad oscila entre los 35 y los 50 años; son personas adultas, maduras emocionalmente, con estudios profesionales la mayoría, pertenecientes a un nivel socioeconómico medio y con relaciones afectivas estables.

### 3.5 FUNCIONES EMANADAS DE LA LEY “ORGANICA DE MUNICIPIO LIBRE” PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD..

El artículo 72 señala que cada ayuntamiento, deberá contar con una tesorería, que tendrá las facultades y las obligaciones siguientes:

I. Dirigir las labores de la tesorería y hacer que los empleados cumplan con sus deberes.

II. Participar con voz en la formación y discusión de los presupuestos.

III. Recaudar, administrar , concentrar, custodiar, vigilar y situar los fondos municipales, así como los conceptos que deba percibir el ayuntamiento, de conformidad con las disposiciones legales aplicables en materia de ingresos.

IV. Determinar y cobrar las contribuciones de carácter municipal, así como sus accesorios.

V. Imponer las sanciones por infracción a las disposiciones fiscales y administrativas que rigen las materias de su competencia.

VI. Informar al ayuntamiento de los derechos que tenga a su favor el fisco municipal, para que sean ejercitados o deducidos por el sindico.

VII. Cuidar que los cobros se hagan con exactitud y oportunidad, siendo responsables de las pérdidas que se originen por falta de ellos en los casos que no haya exigido el pago conforme a la facultad económica coactiva.

VIII.. Caucionar él, manejo de los fondos o valores de propiedad municipal.

IX. Presentar al ayuntamiento, dentro de los primeros quince días de cada mes, los estados financieros del mes inmediato anterior para su glosa preventiva, debiendo aquel remitirla al congreso del estado dentro de los diez días siguientes, así como la cuenta pública anual conforme a las disposiciones vigentes.

X. Proporcionar todos los informes que el ayuntamiento o alguno de los ediles le solicite.

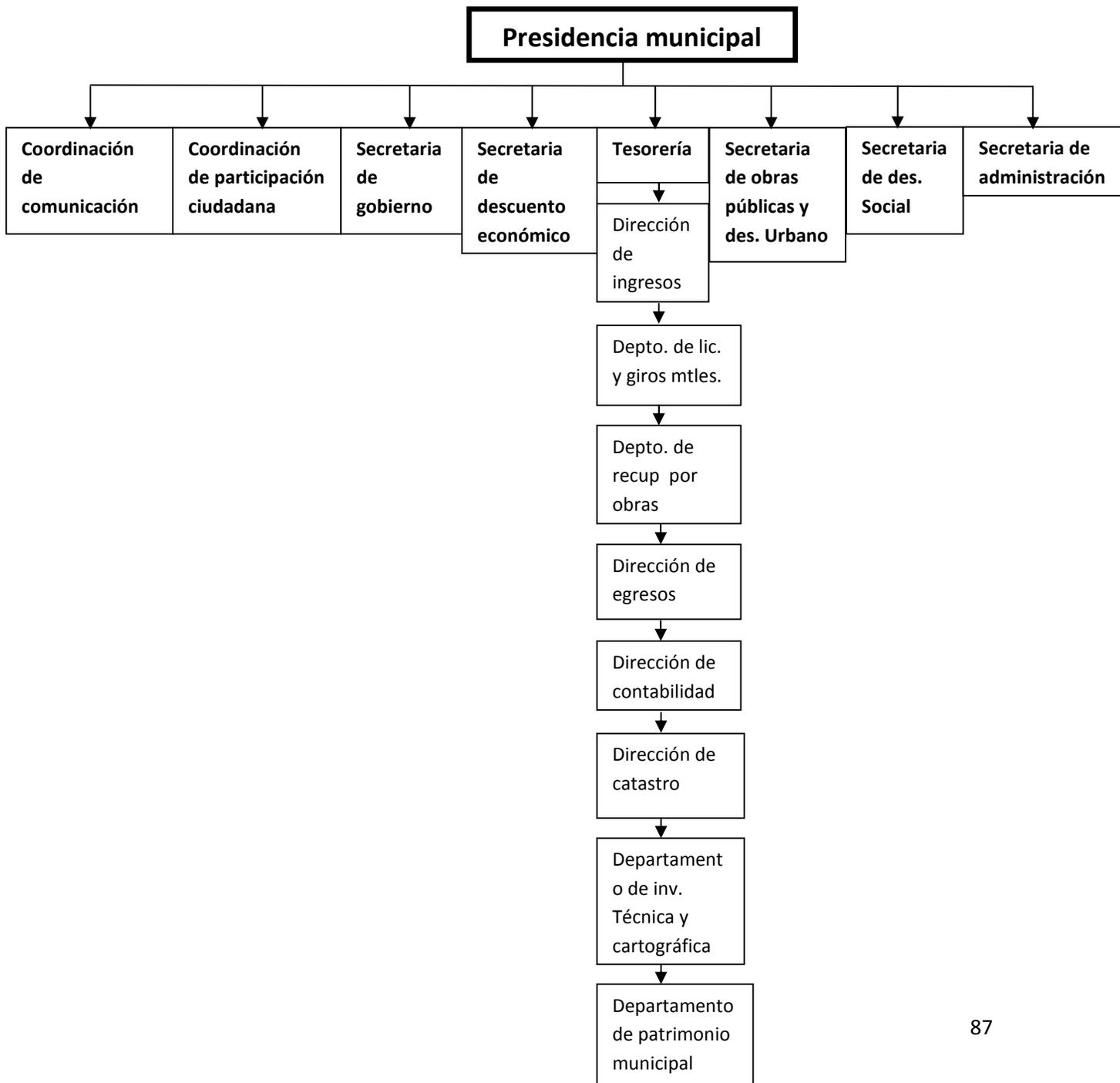
XI. Informar al ayuntamiento sobre los inconvenientes o dificultades que ofrezca en la practica el cobro de impuestos, manifestando su opinión sobre el particular.

XII. Proponer al ayuntamiento, para su a probación o remoción de los servidores públicos y empleados a sus órdenes.

XIII. Proponer al ayuntamiento para su aprobación, el reglamento interior de la tesorería.

### 3.6 ESTRUCTURA GENERAL

Departamento de contaduría. Obras publicas de Coatzacoalcos, Ver.



## **CAPITULO IV**

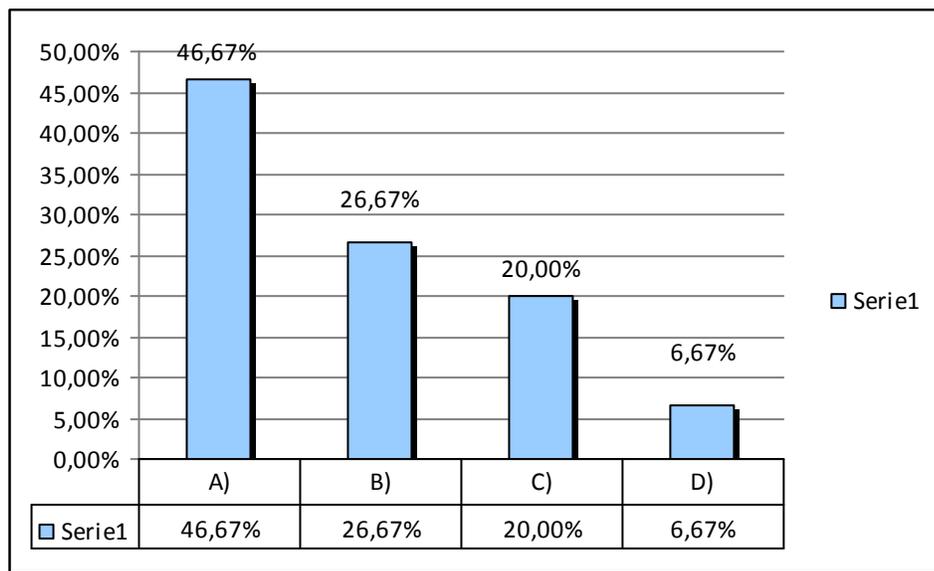
### **ANÁLISIS DE LOS DATOS**

#### **4.1 ANALISIS CUANTITATIVO**

Tras la aplicación del instrumento de recolección de datos, ahora se presentan la información relevante, de acuerdo a la intención de la investigación. Por lo cual este capítulo se enfoca a la descripción y análisis de la información, en dos vertientes: el análisis estadístico descriptivo individual (pregunta por pregunta) y el análisis estadístico correlacional (Coeficiente  $r$  de Pearson).

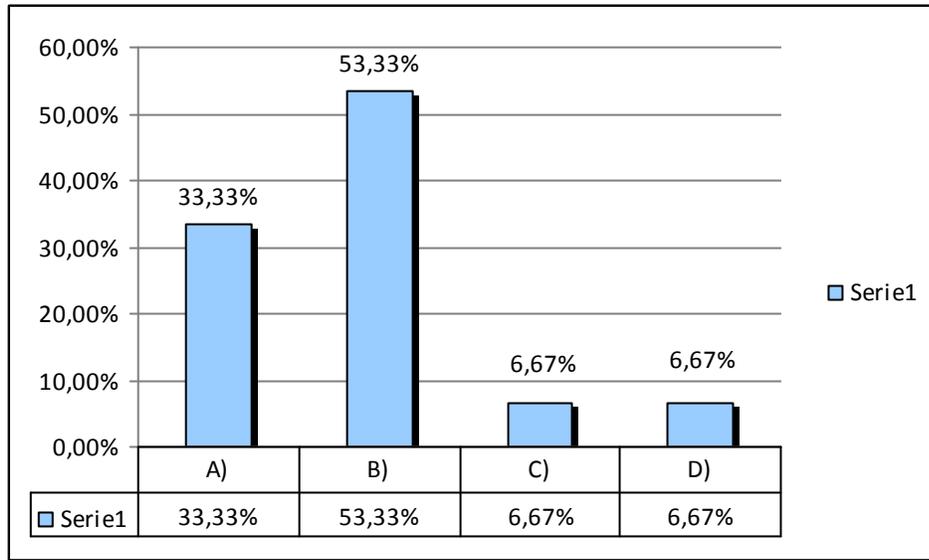
Para este apartado se consideraron únicamente aquellas preguntas que, a juicio del investigador, están mayormente vinculadas con la hipótesis de investigación, siendo las que aparecen a continuación. Cabe mencionar que el resto de las preguntas contenidas en el instrumento se encontraran en el anexo correspondiente.

**Pregunta 5 ¿Considera usted que cuando existe alguna filtración de datos en la organización , esto tiene un efecto negativo?**



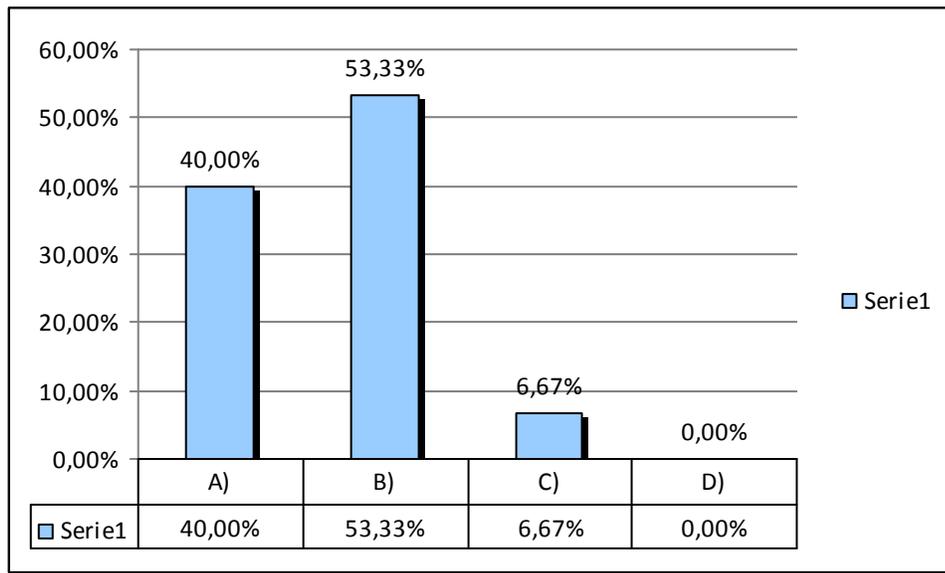
El 47% de los subordinados dijo que siempre considera que cuando existe alguna filtración de datos en la organización, esto siempre tiene un efecto negativo. Mientras que el 27% de los subordinados dice que casi siempre considera que cuando existe alguna filtración de datos en la organización, esto tiene un efecto negativo. Lo cual no se relaciona con lo afirmado por el jefe, que dijo que cuando hay alguna filtración de datos en la organización , esto no tiene un efecto negativo.

**Pregunta 7: ¿Considera que cuenta con el apoyo de su jefe?**



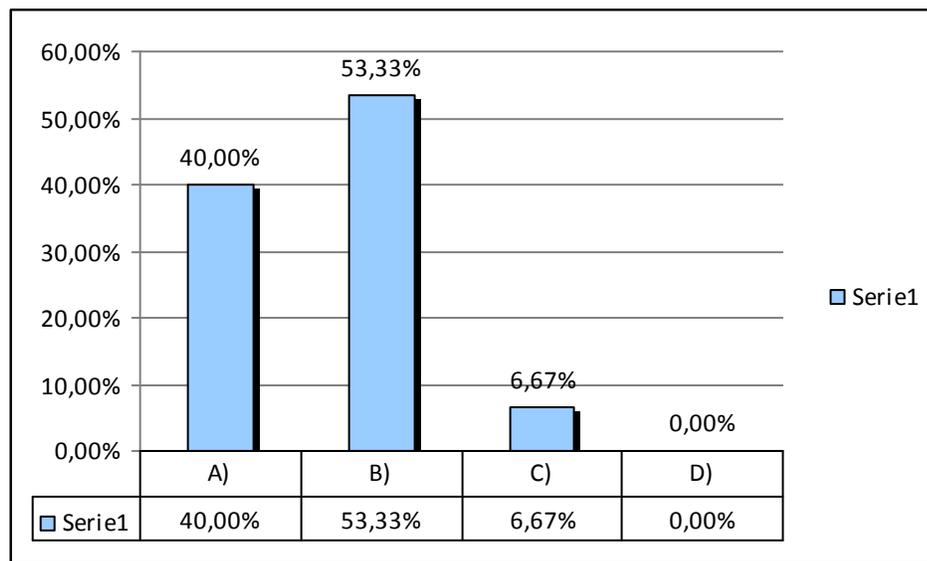
La mayoría de los subordinados expreso en un 53% que casi siempre cuenta con el apoyo de su jefe. Mientras que el 33% de los subordinados considera que cuentan siempre con el apoyo de su jefe. Lo cual se relaciona con lo que dijo el jefe, que afirma que siempre se cuenta con su apoyo.

**Pregunta 8 ¿Considera usted sentirse identificado con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia?**



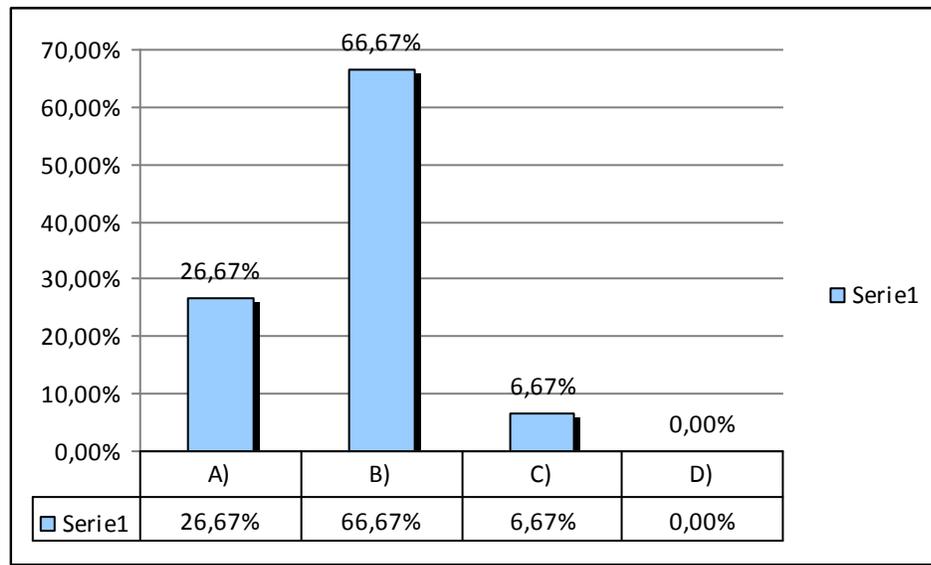
Un 53% de los subordinados considera sentirse identificado casi siempre con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia. Mientras que el 40% de los subordinados dice que siempre considera sentirse identificado con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia. Lo cual se relaciona con lo que afirma el jefe que siempre considera sentirse identificado con el grupo de trabajo.

**Pregunta 9 ¿Considera usted eficientes los medios por los que le envían la información oficial?**



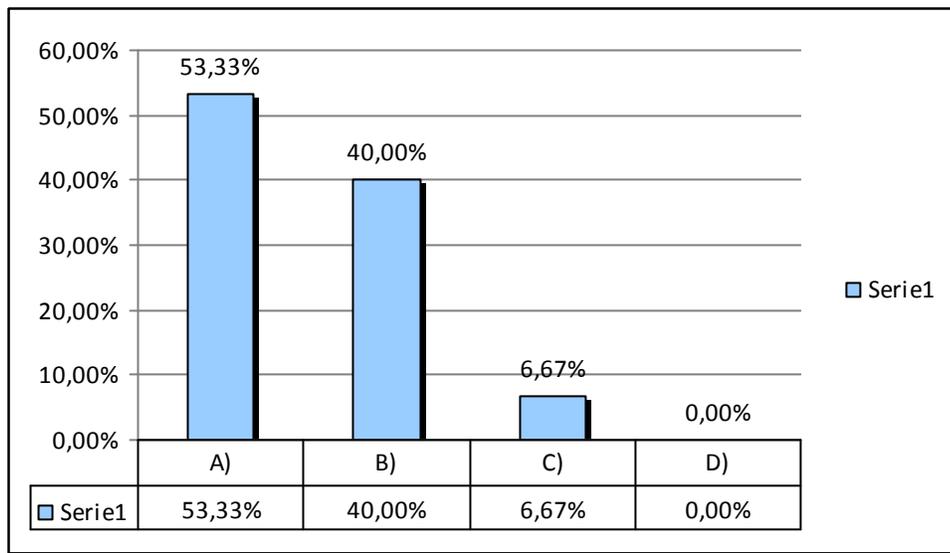
El 53.3% de los encuestados casi siempre considera eficientes los medios por los que le envían la información oficial. Mientras que un 40% de los subordinados considera que siempre, considera eficientes los medios por los que le envían la información oficial. Lo cual se relaciona con lo que dijo el jefe, que siempre considera eficientes los medios por los que le envían la información oficial.

**Pregunta 13. ¿Considera usted que la cadena de mando jefe-subordinado le permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo?**



La mayoría de los subordinados en un 66.6 % expreso que casi siempre considera que la cadena de mando jefe- subordinado le permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo. Mientras que un 26.6 % de los subordinados dijo que siempre considera que la cadena de mando jefe-subordinado le permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo. Lo cual se relaciona con lo mencionado por el jefe, que dijo que siempre considera que la cadena de mando jefe- subordinado permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo.

**Pregunta 14. ¿Considera usted que la información proporcionada por su jefe, resulta útil para sus actividades?**



La mayoría de los subordinados afirmó en un 53.3% que la información proporcionada por su jefe, siempre resulta útil para sus actividades. Mientras que el 40% de los subordinados dijo que casi siempre considera que la información proporcionada por su jefe, resulta útil para sus actividades. Lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe que dijo que siempre la información proporcionada resulta útil para sus actividades.

## 4.2 CORRELACIÓN DE VARIABLES

En este apartado se da a conocer el resultado de la correlación de variables, la cual esta basada en el Coeficiente  $c$  de Pearson, el cual se aplica en casos que permiten un cruce de categorías (dos por pregunta) para conformar un cuadro de doble entrada (en este caso: 2 X 2) y generar un índice de correlación, que mide el grado de asociación entre las variables de estudio, siendo el rango el siguiente:

<b>Valor del coeficiente</b>	<b>Magnitud de la asociación o correlación</b>
Menos de .25	Baja
de .25 a .45	Media baja
de .46 a .55	Media
de .56 a .75	Media Alta
de .76 en adelante	Alta

Fte.: Rojas Soriano, Raúl; Guía para realizar investigaciones sociales, p. 417

**PREG. 5:** ¿Considera usted que cuando existe alguna filtración de datos en la organización, esto tiene un efecto negativo?

		Siempre	casi siempre	nunca	casi nunca	sumatoria
V.D Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?	s	1 A	0 B	2 C	1 D	4
	cs	4 E	4 F	1 G	0 H	9
	n	2 I	0 J	0 K	0 L	2
	cn	0 M	0 N	0 Ñ	0 O	0
	sm	7	4	3	1	15

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$	
A	1	1.86	-0.86	0.73	0.39
E	4	4.2	-0.2	0.04	9.52
I	2	0.93	1.07	1.14	1.22
M	0	0	0	0	0
B	0	1.06	- 1.06	1.12	1.05
F	2	2.4	1.6	2.56	1.06
J	1	0.53	- 0.53	0.28	0.52
N	0	0	0	0	0
C	0	0.8	1.2	1.44	1.8
G	1	1.8	- 0.8	0.64	0.35
K	0	0.4	- 0.4	0.16	0.4
Ñ	0	0	0	0	0
D	1	0.26	0.74	0.54	2.07
H	0	0.6	- 0.6	0.36	0.06
L	0	0.13	-0.13	0.01	0.07
O	0	0	0	0	0
SUMATORIA					18.51

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} = \sqrt{\frac{18.51}{18.51 + 15}} = \sqrt{\frac{18.51}{33.51}} = \sqrt{.55}$$

Valor del coeficiente = 0.74

Indica una magnitud: Media Alta

**PREG. 7:** ¿Considera que cuenta con el apoyo de su jefe?

	Siempre	casi siempre	nunca	casi nunca	sumatoria
V.D	2 A	1 B	0 C	1 D	4
Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?	2 E	7 F	0 G	0 H	9
	1 I	0 J	1 K	0 L	2
	0 M	0 N	0 Ñ	0 O	0
	5	8	1	1	15

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
A	2	1.33	0.67	0.44
E	2	3	-1	1
I	1	0.66	0.34	0.11
M	0	0	0	0
B	1	2.13	-1.13	1.27
F	7	4.8	2.2	4.84
J	0	1.06	-1.06	1.12
N	0	0	0	0
C	0	0.26	-0.26	0.06
G	0	0.6	-0.6	0.36
K	1	0.13	0.87	0.7
Ñ	0	0	0	0
D	1	0.26	0.74	0.54
H	0	0.6	-0.6	0.36
L	0	0.13	-0.13	0.01
O	0	0	0	0
SUMATORIA				14.18

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} = \sqrt{\frac{14.18}{14.18 + 15}} = \sqrt{\frac{14.18}{29.18}} = \sqrt{.48}$$

Valor del coeficiente = .69

Indica una Magnitud Media Alta.

**PREG. 8:** ¿Considera usted sentirse identificado con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia?

Siempre      casi siempre      nunca      casi nunca      sumatoria

V.D  
 Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?

s	1 A	2 B	0 C	0 D	3
cs	4 E	6 F	0 G	0 H	10
n	1 I	0 J	1 K	0 L	2
cn	0 M	0 N	0 Ñ	0 O	0
sm	6	8	1	0	15

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
A 1	1.2	- 0.2	0.04	0.03
E 4	4	0	0	0
I 1	0.8	0.92	0.84	1.05
M 0	0	0	0	0
B 2	1.6	0.4	0.16	0.1
F 6	5.33	0.67	0.44	0.08
J 0	1.06	- 1.06	1.12	1.05
N 0	0	0	0	0
C 0	0.2	- 0.2	0.04	0.2
G 0	0.66	-0.66	0.43	0.65
K 1	0.13	0.87	0.75	5.76
Ñ 0	0	0	0	0
D 0	0	0	0	0
H 0	0	0	0	0
L 0	0	0	0	0
O 0	0	0	0	0
SUMATORIA				8.92

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} = \sqrt{\frac{8.92}{8.92 + 15}} = \sqrt{\frac{8.92}{23.92}} = \sqrt{.37}$$

Valor del coeficiente= 0 .61

Indica una Magnitud: Media Alta.

**PREG. 9:** ¿Considera usted eficientes los medios por los que le envían la información oficial?

Siempre      casi siempre      nunca      casi nunca      sumatoria

V.D  
 Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?

2 A	2 B	0 C	0 D	4
3 E	6 F	0 G	0 H	9
1 I	0 J	1 K	0 L	2
0 M	0 N	0 Ñ	0 O	0
6	8	1	0	15

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
A 2	1.6	0.4	0.16	0.1
E 3	3.6	-0.06	0.36	0.1
I 1	0.8	0.2	0.04	0.05
M 0	0	0	0	0
B 2	2.13	- 0.13	0.01	4.69
F 6	4.8	1.2	1.44	0.3
J 0	1.06	- 1.06	1.12	1.05
N 0	0	0	0	0
C 0	0.26	- 0.26	0.06	0.23
G 0	0.6	-0 . 06	0.36	0.6
K 1	0.13	0.87	0.75	5.76
Ñ 0	0	0	0	0
D 0	0	0	0	0
H 0	0	0	0	0
L 0	0	0	0	0
O 0	0	0	0	0
SUMATORIA				12.8

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} = \sqrt{\frac{12.8}{12.8 + 15}} = \sqrt{\frac{12.8}{27.8}} = \sqrt{.46}$$

Valor del coeficiente = .67

Indica una Magnitud: Media Alta.

**PREG. 13:** ¿Considera usted que la cadena de mando, jefe-subordinado, le permite un funcionamiento adecuado en su área de trabajo?

Siempre      casi siempre      nunca      casi nunca      sumatoria

V.D  
 Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?

0	A	3	B	0	C	0	D	3
3	E	7	F	0	G	0	H	9
1	I	0	J	1	K	0	L	2
0	M	0	N	0	Ñ	0	O	0
4		9		1		0		14

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$	
A	0	0.85	-0.85	0.72	0.84
E	3	2.57	0.43	0.18	0.07
I	1	0.57	0.43	0.18	0.31
M	0	0	0	0	0
B	3	1.92	1.08	1.16	0.60
F	7	5.78	1.22	1.48	0.25
J	0	1.28	-1.28	1.63	1.27
N	0	0	0	0	0
C	0	0.21	-0.21	0.04	0.19
G	0	0.64	-0.64	0.40	0.62
K	1	0.14	0.86	0.73	5.21
Ñ	0	0	0	0	0
D	0	0	0	0	0
H	0	0	0	0	0
L	0	0	0	0	0
O	0	0	0	0	0
	SUMATORIA				9.36

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{9.36}{9.36 + 14}} = \sqrt{\frac{9.36}{23.36}} = \sqrt{.40}$$

Valor del coeficiente: 0 .63

Indica una Magnitud: Media Alta.

**PREG. 14:** ¿Considera usted que la información proporcionada por su jefe, resulta útil para sus actividades?

Siempre      casi siempre      nunca      casi nunca      sumatoria

V.D  
 Preg. 10. ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?

s	1 A	2B	0 C	0 D	3
cs	6 E	4 F	0 G	0 H	10
n	1 I	0 J	1 K	0 L	2
cn	0 M	0 N	0 Ñ	0 O	0
sm	8	6	1	0	15

Fo	Fe	Fo - Fe	(Fo - Fe) <sup>2</sup>	$\frac{(Fo - Fe)^2}{Fe}$
A 1	1.6	- 0.6	0.36	0.22
E 6	5.33	0.67	0.44	0.08
I 1	1.06	-0.06	3.6	3.39
M 0	0	0	0	0
B 2	1.2	- 0.2	0.04	0.03
F 4	4	0	0	0
J 0	0.8	- 0.8	0.64	0.8
N 0	0	0	0	0
C 0	0.2	- 0.2	0.04	0.2
G 0	0.66	- 0.66	0.43	0.65
K 1	0.13	0.87	0.75	5.76
Ñ 0	0	0	0	0
D 0	0	0	0	0
H 0	0	0	0	0
L 0	0	0	0	0
O 0	0	0	0	0
SUMATORIA				11.13

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + N}} = \sqrt{\frac{11.13}{11.13 + 15}} = \sqrt{\frac{11.13}{26.13}} = \sqrt{.42}$$

Valor del coeficiente = 0 .65

Indica una Magnitud: Media Alta.

#### 4.3 RESULTADO DE CORRELACIÓN DE LAS VARIABLES:

De inicio se tomo la pregunta 10: ¿Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus tareas?, perteneciente a la variable independiente y que se correlaciono con la pregunta 5: ¿Considera usted que cuando existe una filtración de datos, esto tiene un efecto negativo?, de la variable dependiente. Cruce que dio como resultado el siguiente valor: 0.74, lo que indica que existe una asociación media alta entre las variables de estudio.

En un segundo momento, se relaciono la pregunta 10 con la pregunta 7: ¿Considera que cuenta con el apoyo de su jefe?, cruce que dio como resultado un valor de 0.69, lo que indica una asociación media alta entre las variables en cuestión.

Un tercer cruce, nuevamente se tomo la pregunta 10 de la variable independiente, ahora correlacionándola con la pregunta 8: ¿Considera usted sentirse identificado con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia?, obteniéndose el siguiente valor: 0.61, que indica una asociación media alta entre las variables.

Un cuarto cruce se realizó entre la pregunta 10 independiente y la pregunta 9 dependiente: ¿Considera usted eficientes los medios por los que le envían la información oficial? que dio un valor: 0.67, que significa que existe una asociación media alta.

El quinto cruce se realizó con la pregunta 10 y la pregunta 13 ¿Considera usted que la cadena de mando jefe-subordinado le permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo. Estableciéndose el valor de 0.63, lo que indica que existe una asociación media alta.

Un sexto, y último cruce, se establece entre la variable 10 y la pregunta 14 ¿Considera usted que la información proporcionada por su jefe, resulta útil para sus actividades? y el valor que se obtuvo fue el siguiente: 0.65, lo que significa una asociación media alta entre las variables.

Se puede observar, tomando como referencia los cruces y los resultados obtenidos, que existe una asociación media alta entre las variables de estudio, en este caso: la comunicación adecuada entre jefes y subordinados si tiene relación con la productividad que se logra en una empresa.

## CONCLUSIONES

Como punto de partida para este apartado, en el que se presenta los resultados de la investigación, se hace hincapié en lo importante que es buscar dentro de las empresas las opciones mas adecuadas para cumplir con los objetivos de tener un espacio rico en comunicación y, a su vez, tener una buena productividad, trabajando en equipo subordinados y jefes.

El éxito de las empresas ha puntualizado en las ultimas décadas el factor humano como punto clave de inversión, por ello se han incluidos curso de capacitación en todos los niveles y temáticas.

Las relaciones humanas son frecuentemente un aspecto crucial de análisis cuando algo falla al interior de la organización, el trabajo en equipo, la motivación y el clima laboral son temas que cada empresa aborda desde diferentes perspectivas, aunque todas apuntan a mantener a la empresa a la vanguardia y en posición de marcada competencia.

Esta investigación se planteó establecer correlación entre las variables: adecuada comunicación y productividad, al interior de una empresa específicamente el caso del Departamento de Contabilidad del organismo gubernamental Obras Públicas del Ayuntamiento de Coatzacoalcos, Veracruz; durante el periodo del 2009-2010, con la intención de demostrar si la adecuada comunicación entre jefes y subordinados se relaciona y en qué grado con la productividad de la empresa.

Para llevar a cabo esta investigación se eligió como población de estudio a los jefes y subordinados de dicho departamento. Al ser pocos elementos los que laboran en ese lugar se decidió hacer un censo, es decir, se incluyó en la investigación al total de la población. Mientras que para recabar los datos se elaboraron dos cuestionarios; cada uno consto de 17 ítems, aplicándose uno para el jefe y otro para los subordinados. Para la medición se utilizó una escala tipo Licker, cuyas opciones fueron: siempre, casi siempre, nunca, casi nunca.

El análisis de los resultados llevó el siguiente proceso: en primer lugar fue necesario elaborar las preguntas adecuadas para medir las variables correspondientes. En un primer instrumento se formularon 23 preguntas, sin

embargo al realizar un análisis profundo de contenido y redacción, se decidió reducir el número a 17 preguntas.

El segundo paso consistió en la aplicación del instrumento a la población de estudio, en una primera visita se logró encuestar sólo a quince elementos, dado que dos personas no se encontraban en ese momento, por lo que fue necesario regresar hasta que se cubrió el total de la población. Acto seguido se procedió a la organización y análisis de los datos, utilizándose para esto la estadística descriptiva y un coeficiente de correlación de variables, con el que se determinó el grado de relación entre las variables estudiadas.

Para reforzar, con un fundamento teórico, lo anteriormente expuesto, una de las alternativas a seguir es la Teoría de las Expectativas, elaborada por Víctor Vroom, quien se planteó un modo de hacer funcionar exitosamente la interacción de los trabajadores y los jefes, explicando que las personas suelen aportar más esfuerzo a sus labores y lograr que las tareas realizadas reflejen el éxito de una organización. El resultado será así cuando las personas se encuentren motivadas y tengan fortalecidas sus expectativas. Lo anterior indica una relación sana entre el impulso y la ejecución de acciones.

Por otro lado, relacionado con lo antes dicho, la Teoría Y de McGregor plantea que los trabajadores deben apreciar el sitio laboral como un lugar ideal en el que sean capaces de moverse a gusto. Cuando se consigue esto el personal se compromete con la organización y realiza sus obligaciones de manera habitual. Este suceso ocurre como consecuencia de que las personas de puestos gerenciales no son las únicas capaces de participar en la aportación de ideas, sino que todo el departamento tiene la oportunidad de contribuir.

Es por esto que, en la actualidad, las organizaciones suelen tomar muy en cuenta la comunicación adecuada entre jefes y subordinados, ya que esta contribuye a aumentar la productividad dentro de las empresas.

La psicología laboral, al abordar el tema de la comunicación humana, ha generado conocimiento, estrategias, métodos y técnicas aplicables a su ámbito, con lo cual cada vez se crean nuevas formas de transmitir la información disponible, lo que ha enriquecido las relaciones entre los subordinados y jefes, lográndose el éxito dentro de las empresas.

Es importante mencionar que esto no funciona si solo una parte comprende el proceso, por lo que es necesario que toda la organización se involucre en los procesos de comunicación para el logro de los objetivos.

Para que una empresa sea exitosa se requiere de dos factores fundamentales: por una parte, el orden y funcionalidad al interior de la empresa; por otra parte, debe darse a conocer en la sociedad, mantener un estatus y un nivel de competencia alto.

Una empresa puede lograr estos aspectos aun sin tomar en cuenta el bienestar de los empleados. La psicología laboral ha puesto en evidencia que usar adecuadamente los medios, tener un ambiente laboral sano, fomentar el dialogo, propiciar la motivación y establecer relaciones interpersonales sanas permite que los empleados se sientan parte importante de la empresa, lo que repercute en la percepción de la sociedad.

Los conflictos que surgen en la empresa –porque ninguna está exenta de no tenerlos- se pueden solucionar de una manera eficiente si las relaciones entre los empleados llevan un historial sano y si la relación jefe-subordinado no es de hostilidad ni de rivalidad, por el contrario si el jefe tiene un rol de

animar y estimular el diálogo, el jefe es motivo de orgullo y ejemplo el trabajo en equipo y fomentar un ambiente agradable, es obvio observar que los conflictos se aborden de una manera diferente, orientada a sacar ventajas y aprendizaje de la experiencia , que en otra empresa podría resultar negativa. Las empresas que han optado por las aportaciones de la psicología laboral, han optimizado todas sus experiencias encaminándolas al éxito.

El jefe tiene la labor de comprender a sus subordinados en cuanto a sus habilidades y responsabilidades, ya que este conocimiento de las funciones y personalidades de los empleados ayuda a que se sientan escuchados y comprendidos lo que se traduce en fomentar un ambiente propicio para el trabajo.

La teoría humanística resalta los aspectos psicosociales en los ambientes laborales, los cuales incluyen las relaciones interpersonales y el éxito conjunto a nivel organizacional.

Esta teoría muestra como imprescindible el involucrar a los empleados a todos los niveles y en todos los procesos de la empresa. Se plantea como objetivo final el poseer una adecuada cultura laboral y comunicación en todos

los niveles. Se corrobora una vez más las variables de la hipótesis y los resultados de esta investigación.

En cuanto a los mensajes es necesario que fluyan de manera armoniosa desde los niveles altos hacia los niveles bajos, pero también deben fluir a la inversa con igual calidad. La comunicación en las empresas exitosas muestra esta característica y no se notan distorsiones u omisiones graves en los mensajes que se distribuyen al interior.

A raíz de lo antes expuesto, en esta investigación se pudo constatar que existe una relación positiva entre lo que el jefe informaba como oficial (pregunta número 9) y lo que se recibía por parte de los subordinados. Igualmente, los resultados de la pregunta 13 indican que la cadena de mando es adecuada. Relacionado con lo anterior, la respuesta a la pregunta 14 muestra la utilidad de la información para las actividades de los empleados.

Resumiendo: en relación con el objetivo planteado al inicio de este trabajo: Destacar la importancia de una adecuada comunicación entre los jefes y subordinados dentro de una organización y su impacto en la productividad,

cabe mencionar que se logro, dado que se recabo y encontró información, tanto teórica como empírica, que afianza lo establecido. Esto es, no existe duda de la importancia que tiene para el buen funcionamiento de una organización, reflejado en la productividad, el que exista una adecuada comunicación entre los jefes y subordinados.

En relación con la hipótesis, que establecía que la adecuada comunicación entre jefes y subordinados aumenta la productividad dentro de la organización, se puede mencionar que esta es aceptada, tanto en lo teórico como en lo práctico, basando esta afirmación en los resultados del análisis estadístico descriptivo y de correlación de variables (c de Pearson), cuyos datos apuntan en el sentido planteado.

En base a lo anterior, queden los siguientes puntos para la reflexión, a modo de propuesta, que pueden ser aplicados tanto en el caso estudiado en esta investigación como en cualquier organización o empresa similar interesada en esta temática:

- Se debe procurar establecer objetivos comunes y políticas claras de desempeño y productividad, que incluyan a todos los miembros de la

organización, así como darle seguimiento a ambos aspectos en una serie de reuniones de evaluación programadas periódicamente.

- Realizar periódicamente estas reuniones de evaluación permitirá conocer logros y fracasos del departamento y de la empresa, a partir de lo que se podrá buscar estrategias para motivar y mejorar las actitudes de los jefes y subordinados.

- Igualmente, es importante mantener y hacer funcional la comunicación entre jefes y subordinados, lo que debe hacerse de manera abierta a fin de forjar metas entendibles, concretas y funcionales dentro de la organización laboral.

- Se deben crear espacios, al interior de la organización, que estén destinados a la asesoría psicológica y a fomentar las relaciones humanas, con el fin de apoyar a los trabajadores y directivos a optimizar sus recursos personales, a manejar adecuadamente el estrés, a fomentar el trabajo en equipo y, en general, a propiciar un adecuado ambiente laboral en el que los involucrados se sientan cómodos y seguros de recibir cualquier tipo de apoyo para desempeñar el trabajo diario.

## BIBLIOGRAFÍA

BYNE, Baron; Psicología social, Octava edición, Editorial Prentice Hill,

CALVO Zamora Pablo, Socialización para la calidad y la productividad, Edit.  
Grupo Obalpe,

FERNANDEZ Carlos, La comunicación social en las organizaciones, Trillas.

FONSECA Socorro, Comunicación Oral. Fundamentos, Practica Estratégica,  
Editorial Pearson.

PAVIS Keila, Newstrom W. John, Comportamiento humano en el trabajo, Mc  
Graw Hill.

ROBBINS P., Stephen, Comportamiento Organizacional, Prentice Hall

RODRIGUEZ, Darío M., María Pilar Opass, Comunicación en la organización, pág. 31,33,34,38, 39, 47, 48, 49, 82, 83, 93, 94,98,101,102.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

Hernandez, Victor, significado de la comunicación organizacional; en, <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf>  
recuperado el día: 5 de marzo 2010

Rafael Calvo Beca, relaciones humanas, en <http://www.feadulta.com/RH-07-teoriasMcGregor.htm> recuperado el día: 7 de mayo 2009.

Diaz Gavilan, Yasmin Karín, Capitulo V teorías de las organizaciones, en, [http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/cap5.pdf](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap5.pdf),  
recuperado el 5 de marzo de 2010.

Arribas Urrutia, Amaia, la comunicación interna para combatir la desinformación dentro de la empresa en [www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf](http://www.bocc.ubi.pt/pag/urrutia-amaia-comunicacion-interna.pdf) recuperado el día: 18 de mayo 2009.

Beltrán Francisco, Tesis doctoral en:

[www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-)

[120448//05 funciones.pdf](#) recuperado el día: 20 de junio 2009

Catala, Manuela, La función del mensaje en el ámbito organizacional en:

[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=209926&orden=0](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=209926&orden=0),

Recuperado el día: 9 de junio 2009.

CD consultores, clima organizacional en

[http://www.sueldos.com/sueldos\\_portal/pdf/articulos/Clima\\_organizaciona](http://www.sueldos.com/sueldos_portal/pdf/articulos/Clima_organizaciona)

[df](#), recuperado el día: 18 de noviembre 2009

Covel Simona, Company Stems turnover by listening, The wall street

journal, domingo 25 de noviembre 2007, citado en:

[www.reflejos.com/onlinepdf/20071125/20071125\\_Ref\\_p25.pdf](http://www.reflejos.com/onlinepdf/20071125/20071125_Ref_p25.pdf), recuperado

el día: 20 de mayo 2009

EChais Sandra Violeta en,  
<http://www.justiciayderecho.org/revista3/articulos/21%20las%20stock/20options%20como%20incentivo%20laboral%20para%20los%20trabajadores%20en%20la%20empresa.pdf>. Recuperado el día: 13 de mayo 2009.

Diario el siglo de torreón.com.mx, psiquiatría / comunicación humana en:  
<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/80690.psiquiatria-comunicacion-humana.html>, recuperado el 2 de marzo del 2010.

Diaz, Yasmin Capitulo V teorías de las organizaciones, en:  
[http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz\\_gy/cap5.pdf](http://www.sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap5.pdf)  
recuperado el día: 5 de marzo 2010.

EstrellaVictor, en: <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/TesisVictorEstrella.pdf>, Recuperado el día: 5 de marzo 2010.

Formaselect: Área comunicación interna de la empresa, en:  
[http://www.formaselect.com/master/gestion\\_direccion\\_recursos\\_humanos/comunicacion-interna-en-la-empresa.pfd](http://www.formaselect.com/master/gestion_direccion_recursos_humanos/comunicacion-interna-en-la-empresa.pfd), recuperado el día: 9 de junio 2009

Del Val, Ma. Teresa, cultura empresarial y estrategia de la empresa en: España.

[www.tdr.cesca.es/TESIS\\_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-](http://www.tdr.cesca.es/TESIS_UJI/AVAILABLE/TDX-0615107-)

[120448/05\\_funciones.pdf](#) recuperado el dia: 20 de junio 2009.

Moreno, Sandra, incentivo laboral para los trabajadores en la empresa, <http://www.justiciayderecho.org/revista3/articulos/21%20LAS%20STOCK%20OPTIONS%20cOMO%20INCENTIVO%20LABORAL%20PARA%20LOS%20TRABAJADORES%20EN%20LA%20EMPRESA.pdf>, Recuperado el dia: 15 de agosto 2009.

Ortega Sornoza Ana ,el sistema de incentivos como herramienta para el mejoramiento de la productividad empresarial en: <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>, Recuperado el dia: 15 de octubre 2009.

Instituto de psicocardiologia. Estrés y enfermedades cardiacas: El estrés laboral, en: [http://www.psicocardiologia.com.ar/?kk\\_seccion=art\\_comunidad&kk\\_id=72&kk\\_pagina=0&PHPSESSID](http://www.psicocardiologia.com.ar/?kk_seccion=art_comunidad&kk_id=72&kk_pagina=0&PHPSESSID), Recuperado el dia: 1 de noviembre 2009

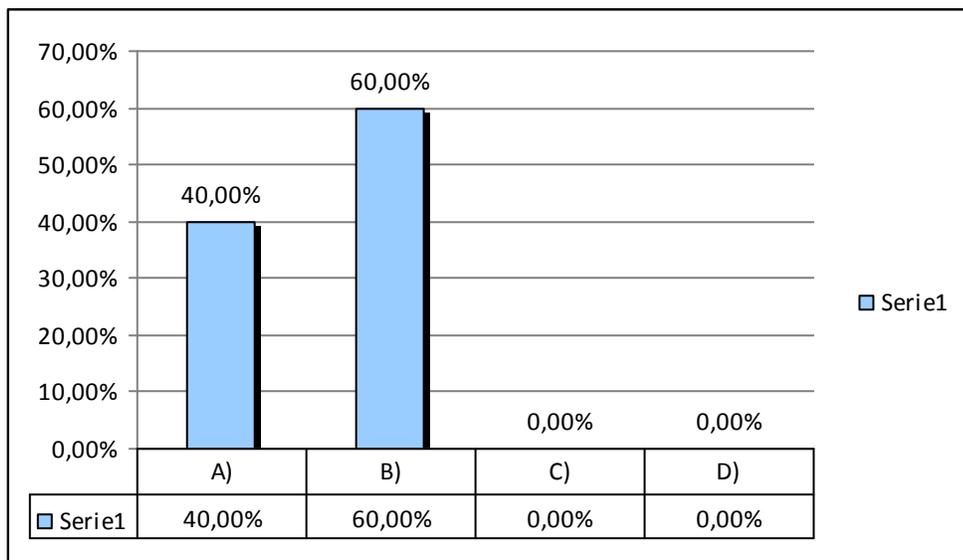
Renovell V. C. editado 20 de octubre 2008, la comunicación interna herramienta estratégica de la empresa en el siglo XXI, en: <http://www.ances.com/.../la-comunicacion-interna-herramienta-estrategica-de-la-empresa-en-el-siglo.html> recuperado el día: 26 de mayo 2009

## **ANEXO ESTADÍSTICO**

## Pregunta 1

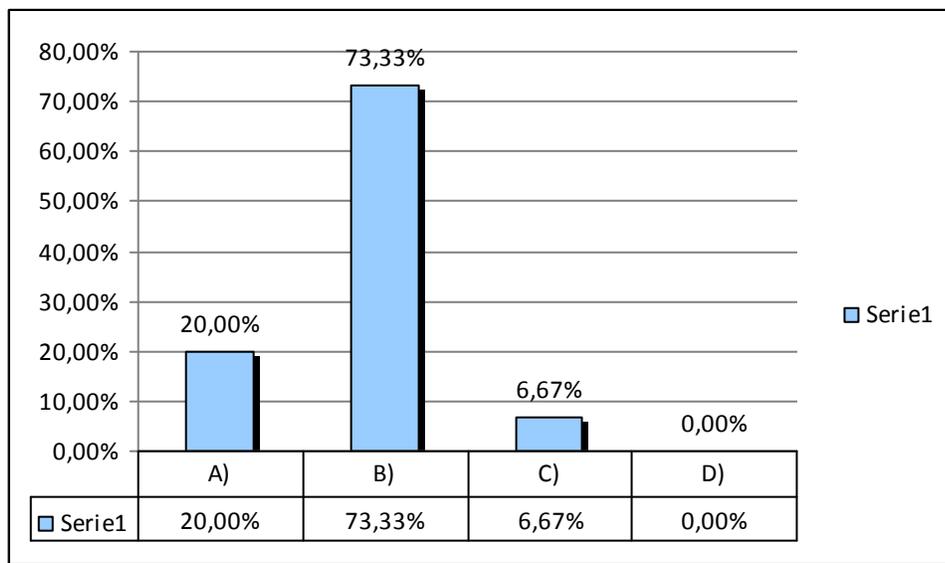
**¿Considera usted que cuando su jefe le habla le entiende?**

El 60% de los subordinados afirmó que cuando su jefe le habla casi siempre le entiende, mientras que el 40% de los subordinados considera que cuando su jefe le habla siempre le entiende; lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe, que afirma que siempre los subordinados le entienden.

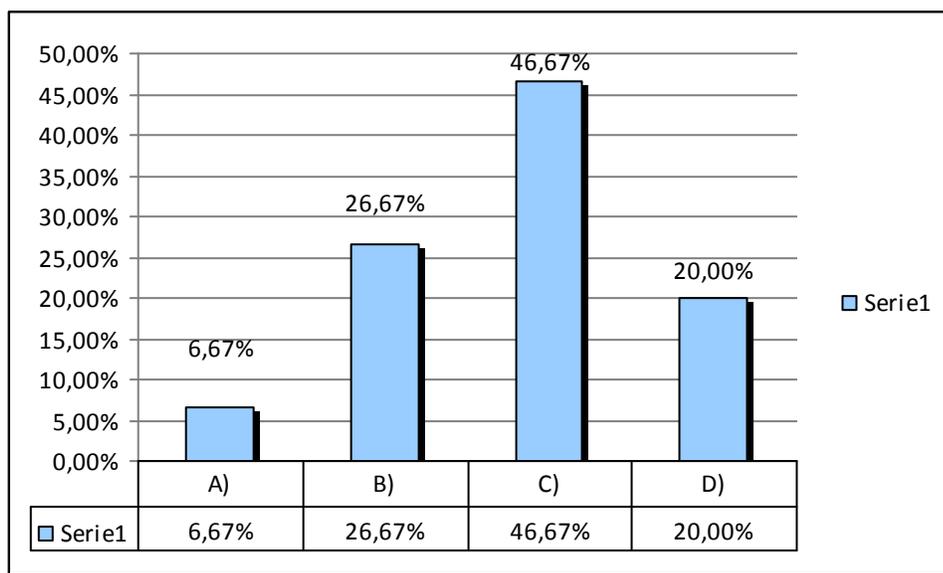


**Pregunta 2 ¿Considera usted que la forma en que usa las técnicas de comunicación interpersonal hasta ahora, han sido exitosas?**

La mayoría de los subordinados afirmó en un 73.3% que casi siempre considera que la forma en que usa las técnicas de comunicación interpersonal hasta ahora, han sido exitosas. Mientras que el 20 % de los subordinados dice que siempre considera que la forma en que usa las técnicas de comunicación interpersonal hasta ahora, han sido exitosas; lo cual se relaciona con lo que dijo el jefe, debido a que considera que casi siempre las técnicas de comunicación interpersonal han sido exitosas.

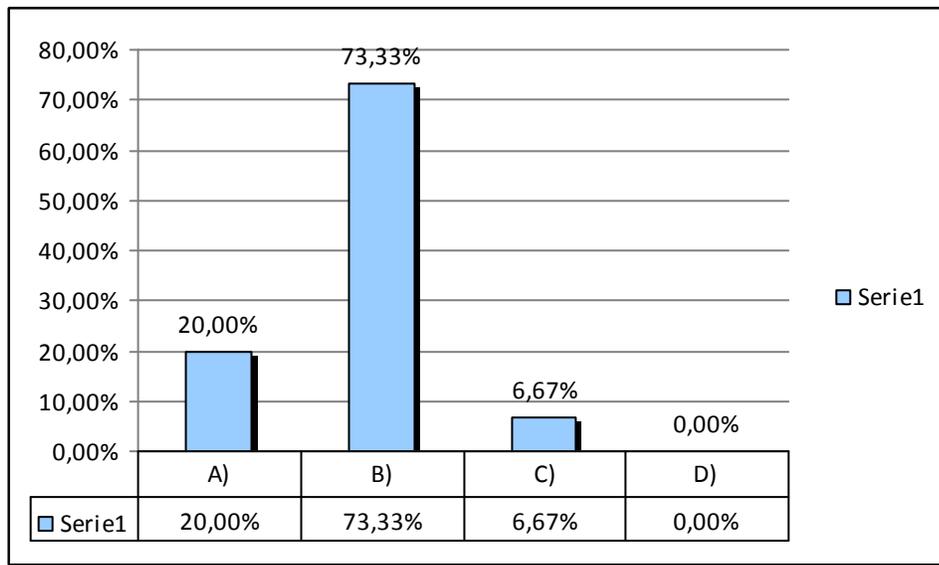


**Pregunta 3 ¿Considera usted que cuando su jefe no se explica correctamente, es adecuado que eleve el volumen de su voz?**



Un 33% menciona que siempre o casi siempre es adecuado que el jefe eleve el volumen de voz cuando no se explica correctamente. En contraparte, un 47% considera que nunca es adecuado que el jefe eleve el volumen de su voz cuando no se explica correctamente, lo que se relaciona con lo afirmado por el jefe, quien coincide con esta segunda afirmación.

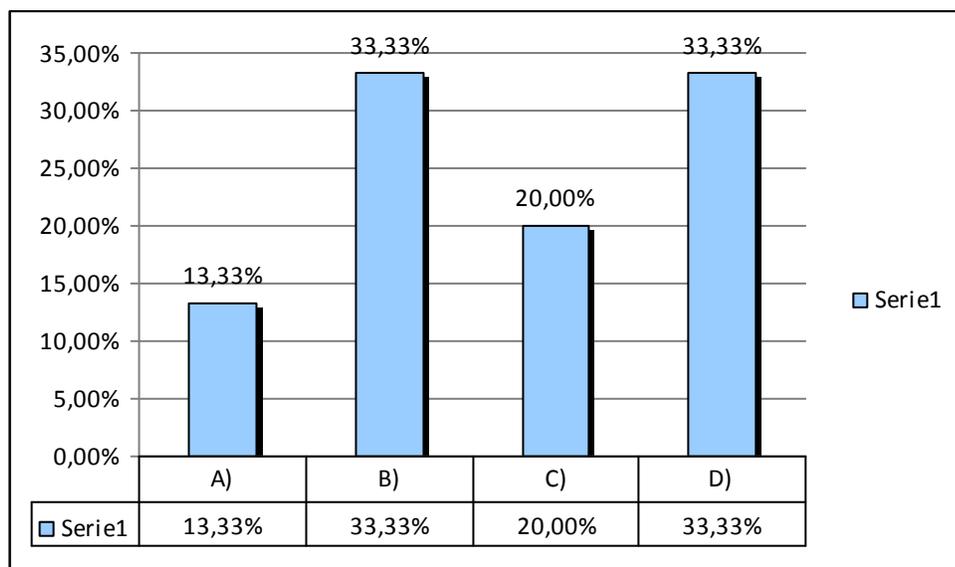
**Pregunta 4 ¿ Considera usted que cuando interactúa con su jefe , éste toma en cuenta los elementos implicados (emisor, receptor , mensaje, canal) en la conversación.?**



El 73.3 % de los subordinados afirma que casi siempre cuando interactúa con su jefe, éste toma en cuenta los elementos implicados (emisor, receptor, mensaje, canal) en la conversación. Mientras que el 20% de los subordinados considera que siempre cuando interactúa con su jefe, éste toma en cuenta los elementos implicados (emisor, receptor, mensaje, canal) en la conversación; lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe, que dijo que siempre que interactúa toma en cuenta los elementos implicados en la conversación.

**Pregunta 6 ¿ Considera que su jefe no tiene trato especial hacia algún sector del personal de la organización.?**

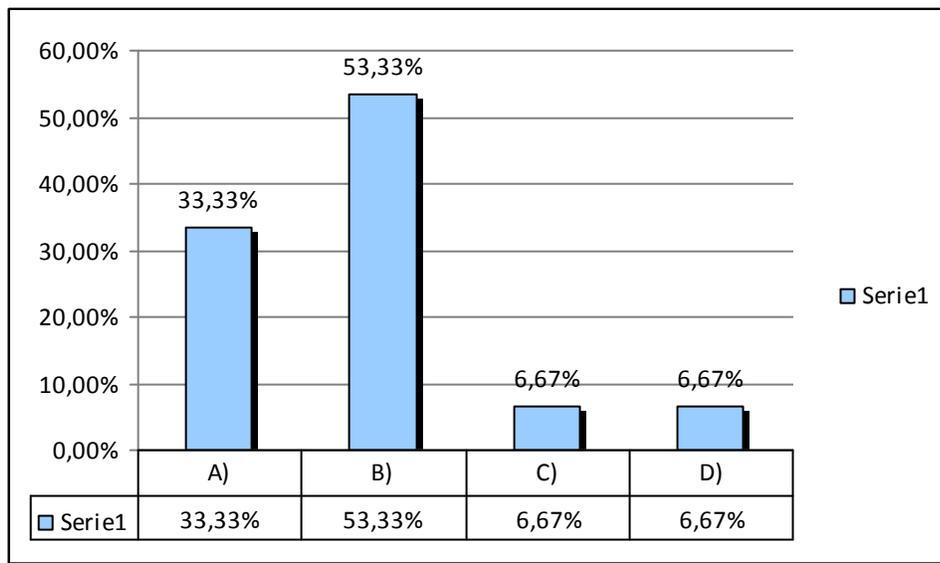
El 33% de los subordinados considera que su jefe casi siempre tiene un trato especial hacia algún sector del personal de la organización. Mientras que el 33% de los subordinados afirma que su jefe casi nunca tiene trato especial hacia algún sector del personal de la organización. Lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe que dijo que nunca tiene trato especial hacia algún sector del personal de la organización. Las respuestas están muy divididas ya que los subordinados tienen opiniones diferentes a cerca de si su jefe, tiene trato especial hacia algún sector del personal de la organización.



**Pregunta 10 ¿ Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus labores?**

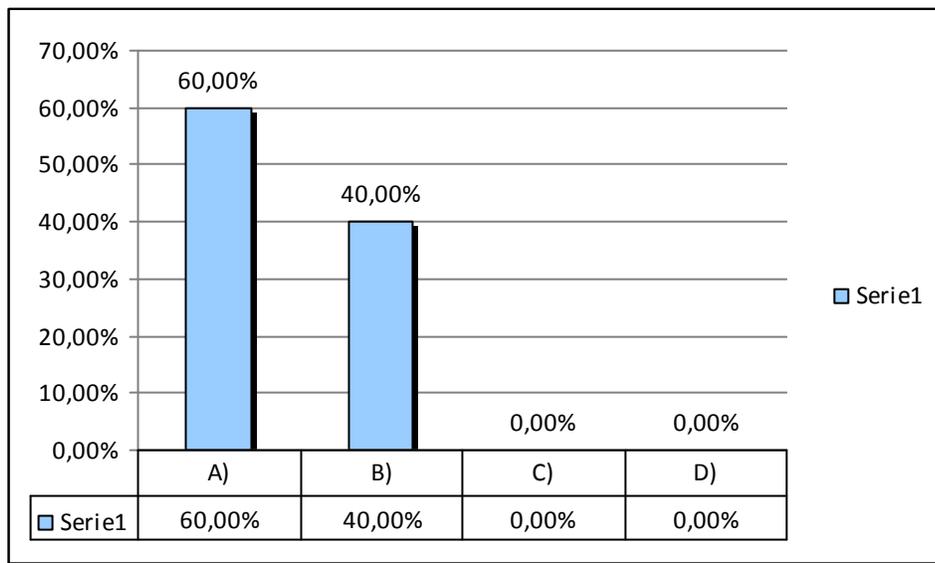
La mayoría de los subordinados expreso en un 66.6% que casi siempre considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar sus labores. Mientras que un 20 % de los subordinados dijo que siempre considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus labores. Lo cual se relaciona con lo que dijo el jefe, que considera que la comunicación siempre es adecuada que le ayuda a desempeñar eficazmente sus labores.

**Pregunta 11 ¿ considera usted que se le toma en cuenta para participar en grupos de trabajo para proponer ideas?**



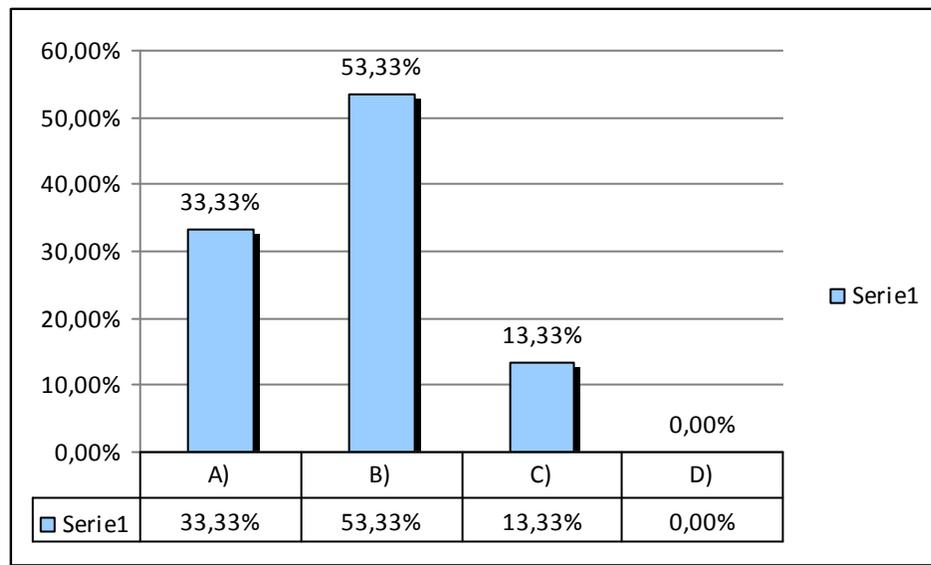
La mayoría de los subordinados dijo en un 53.3%, que casi siempre considera que se le toma en cuenta para participar en grupos de trabajo para proponer ideas. Mientras que un 33.3% de los subordinados dice que siempre considera que se le toma en cuenta para participar en grupos de trabajo para proponer ideas. Lo cual se relaciona con lo que expresado por el jefe, que afirmó que siempre toma en cuenta para participar en grupos de trabajo para proponer ideas.

**Pregunta 12. ¿Considera usted importante que se le involucre, para participar en grupos de trabajo para proponer ideas?**



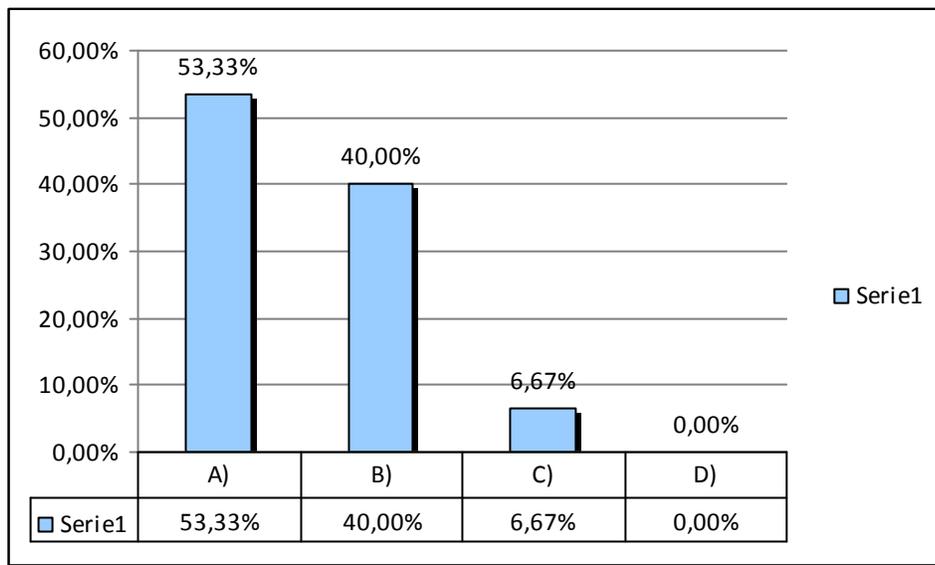
El 60% de los subordinados afirma que siempre considera importante que se le involucre, para participar en grupos de trabajo para proponer ideas. Mientras que el 40% de los subordinados afirmo que casi siempre considera importante que se le involucre, para participar en grupos de trabajo para proponer ideas. Lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe, que afirma que siempre considera importante participar en grupos de trabajo para proponer ideas.

**Pregunta 15. ¿Considera usted que el ambiente laboral en su departamento es agradable?**



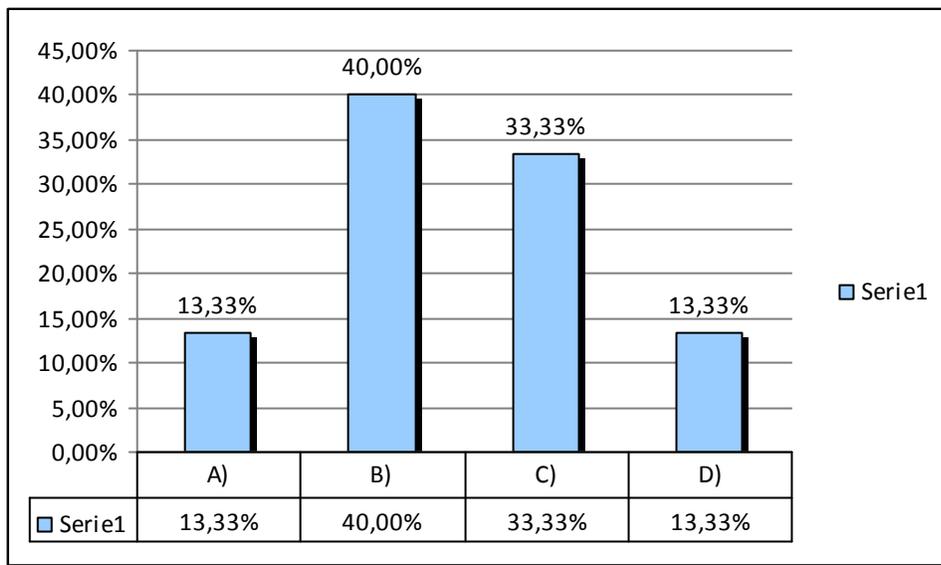
La mayoría de los subordinados afirmó en un 53.3 % que casi siempre considera que el ambiente laboral en su departamento es agradable. Mientras que el 33.3% de los subordinados dijo que siempre considera que el ambiente laboral en su departamento es agradable. Lo cual se relaciona con lo expresado por el jefe que dijo que considera que el ambiente laboral en su departamento siempre es agradable.

**Pregunta 16. ¿Considera que existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados?**



La mayoría de los subordinados en un 53.3% afirmó que siempre considera que existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados. Mientras que un 40% de los subordinados dijo que casi siempre considera que existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados. Lo cual se relaciona con lo que dijo el jefe, que expreso que considera que siempre hay una adecuada comunicación entre jefes y subordinados.

**Pregunta 17. ¿Considera usted adecuado el intercambio a cerca de la organización a través de medios informales?**



La mayoría de los subordinados afirmó en un 40% que casi siempre considera adecuado el intercambio de información a cerca de la organización a través de medios informales. Lo cual no se relaciona con lo expresado por el jefe que dijo que, nunca considera adecuado el intercambio de información a cerca de la organización a través de medios informales. Más del 50% considera que es adecuada la información por medios informales, lo cual contrasta con lo expresado por el jefe.

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C.

CAMPUS COATZACOALCOS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

LAS RESPUESTAS QUE USTED BRINDE RESPECTO A LOS ITEMS, SE MENEJARAN CON UN CRITERIO CONFIDENCIAL Y CON FINES ACADEMICOS.

PUESTO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_

AÑOS EN EL PUESTO \_\_\_\_\_ PROFESION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Subraye una opción, de acuerdo a su criterio personal.

1-Considera usted que cuando su jefe le habla le entiende correctamente.

- A) Siempre      B) Casi siempre      C) Nunca      D) Casi nunca.

2-Considera usted que la forma en que usa las técnicas de comunicación interpersonal hasta ahora, han sido exitosas.

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca.

3-Considera usted que cuando a su jefe no se explica correctamente, es adecuado que eleve el volumen de su voz.

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca

4-Considera usted que cuando interactúa con su jefe toma en cuenta los elementos implicados (emisor, receptor, mensaje, canal) en la conversación.

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca

5-Considera usted que cuando existe alguna filtración de datos en la organización, esto tiene un efecto negativo.

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca.

6-Usted considera que su jefe no tiene trato especial hacia algún sector del personal de la organización.

- A) Siempre      B) casi siempre      C) nunca      D) casi nunca

7-considera que cuenta con el apoyo de su jefe.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

8-considera usted sentirse identificado con el grupo de trabajo, ya que existe un espíritu de familia.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

9-Considera usted eficientes los medios por los que le envían la información oficial.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

10-Considera que la comunicación con su jefe es adecuada, que le ayuda a desempeñar eficazmente sus labores.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

11-considera usted que se le toma en cuenta para participar en grupos de trabajo para proponer ideas.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

12-Considera usted importante que se le involucre. Para participar en grupos de trabajo para proponer ideas.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

13-considera usted que la cadena de mando jefe-subordinado le permite un funcionamiento adecuado en su grupo de trabajo.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

14-considera usted que la información proporcionados por su jefe, resulta útil para sus actividades.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

15-Considera usted que el ambiente laboral en su departamento es agradable.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

16-Considera que existe una adecuada comunicación entre jefes y subordinados.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca

17-considera usted adecuado el intercambio de información a cerca de la organización a través de medios informales.

A) Siempre B) casi siempre C) nunca D) casi nunca