



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

**“DIAGNÓSTICO DE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
DENTRO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN UNA MICROEMPRESA QUE
BRINDA EL SERVICIO DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:

LIC. MARÍA VIANNEY VÁZQUEZ NÁJERA

DIRECTOR:

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

Puebla, Pue.

Junio, 2016

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICOS

INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I. MARCO METODOLÓGICO	3
1.1 Determinación del objeto de estudio	3
1.2 Pregunta inicial	3
1.3 Planteamiento del problema	3
1.4 Delimitación del tema	5
1.5 Justificación	5
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo General	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 Hipótesis	7
1.8 Antecedentes	7
1.9 Delimitación Teórica.....	7
1.10 Propuesta metodológica	8
1.11 Enfoque de la Investigación	9
1.11.1 Enfoque cualitativo	9
1.11.2 Enfoque cuantitativo	11
1.12 Diseño de la investigación	12
1.12.1 Investigación transversal	12
1.13 Alcances de la investigación	13
1.13.1 Estudio Correlacional	13
1.14 Población.....	14
1.14.1 Unidad de análisis	15
1.14.2 Delimitación de la población	15
1.14.3 Características de la población	15
1.14.4 Censo	15

1.15 Recolección de datos.....	16
1.15.1 Observación libre o no estructurada	17
1.15.2 Encuesta	18
1.16 Instrumentos para medir el Clima Organizacional y la Comunicación Interna	18
1.16.1 Características del cuestionario	18
1.16.2 Escala de medición Likert.....	19

Capítulo II. LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	21
2.1 Definición de empresa	21
2.2 Tipos o giros de empresas	22
2.3 Clasificación de empresas	23
2.4 Estructura de la empresa	24
2.4.1 Finanzas	26
2.4.2 Recursos Humanos	26
2.4.3 Producción	27
2.4.4 Mercadotecnia	27
2.4.5 Sistemas	27
2.5 Situación actual de las empresas	28
2.5.1 Las Empresas en México	28
2.5.2 Las Empresas en Puebla	30
2.5.3 Las Empresas en Tlatlauquitepec	31

Capítulo III. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL.....	33
3.1 El Proceso de Comunicación	33
3.1.1 Enfoque funcionalista en la Comunicación	34
3.1.2 Modelo de Comunicación de Harold Lasswell	34
3.2 Comunicación Organizacional	36
3.2.1 Importancia de la Comunicación Organizacional	38
3.3 Comunicación Interna y Externa	38
3.3.1 Redes de Comunicación Interna	40

3.3.2 Herramientas de Comunicación Interna	41
3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna	41
3.5 Clima organizacional	42
3.5.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	42
3.5.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow	43
3.5.3 Formas de Clima Organizacional	44
3.6 Diagnóstico de Clima Organizacional	45
3.6.1 Medición del Clima Organizacional según Rensis Likert	46
3.6.2 Medición del Clima Organizacional según Litwin y Stringer	47
3.7 Dimensiones comunicación interna y clima organizacional	48
3.7.1 Visión, misión y valores	49
3.7.2 Cultura Organizacional	49
3.7.3 El comportamiento organizacional	52
3.7.4 Desarrollo organizacional	53
3.8 Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional	54
Capítulo IV. ESTUDIO DE CASO.....	56
4.1 La empresa	56
4.1.1 Historia	56
4.1.2 Visión, misión y valores	57
4.1.3 Estructura orgánica	57
4.1.4 Guía de conducta para el trabajo	58
4.1.5 Derechos y obligaciones del personal	59
4.2 Descripción de los Instrumentos	61
4.2.1 Estudio de Comunicación Interna	61
4.2.2 Estudio de Clima Organizacional	63
4.3 Análisis e Interpretación de Datos	64
4.3.1 Análisis de datos Observación	64
4.3.2 Análisis demográfico de los empleados de “La Empresa”	66
4.3.3 Estudio Comunicación	68
4.3.4 Estudio Clima Organizacional	81

4.4 Recomendaciones111

CONCLUSIONES113

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS Y APÉNDICES

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

TABLAS

Tabla 1. Clasificación de empresas por sector	22
Tabla 2. Clasificación de empresas	23
Tabla 3. Estratificación de empresas por número de trabajadores	24
Tabla 4. Áreas funcionales de la empresa	25
Tabla 5. Empresas en México distribuidas por sector económico	29
Tabla 6. Empresas en el estado de Puebla distribuidas por sector económico.....	30
Tabla 7. Empresas en el municipio de Tlatlauquitepec, Puebla distribuidas por sector económico	31
Tabla 8. Resultados de Observación en “La Empresa”	65

FIGURAS

Figura 1. Modelo de comunicación de Harold Lasswell.....	35
Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow	43
Figura 2. Organigrama de “La Empresa”	59

GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución por Género de los Empleados de “La Empresa”	65
Gráfica 2. Edades de los Empleados de “La Empresa”	67
Gráfica 3. Antigüedad en el puesto de los Empleados de “La Empresa”	67
Gráfica 4. Pregunta 1	68
Gráfica 5. Pregunta 2	69
Gráfica 6. Pregunta 3	70
Gráfica 7. Pregunta 4	71
Gráfica 8. Pregunta 5	72
Gráfica 9. Pregunta 6	72
Gráfica 10. Pregunta 6	73
Gráfica 11. Pregunta 7	73

Gráfica 12. Pregunta 8	74
Gráfica 13. Pregunta 9	75
Gráfica 14. Medios de comunicación utilizados en “La Empresa”	75
Gráfica 15. Pregunta 10	76
Gráfica 16. Pregunta 10	77
Gráfica 17. Pregunta 11	77
Gráfica 18. Pregunta 11	78
Gráfica 19. Pregunta 12	78
Gráfica 20. Pregunta 13	79
Gráfica 21. Pregunta 13.....	79
Gráfica 22. Pregunta 14	80
Gráfica 23. Pregunta 15.....	80
Gráfica 24. Pregunta 1	81
Gráfica 25. Pregunta 2.....	82
Gráfica 26. Pregunta 3	82
Gráfica 27. Pregunta 4	83
Gráfica 28. Pregunta 5	83
Gráfica 29. Pregunta 6	84
Gráfica 30. Pregunta 7	84
Gráfica 31. Pregunta 8	85
Gráfica 32. Pregunta 9	85
Gráfica 33. Pregunta 10	86
Gráfica 34. Pregunta 11	87
Gráfica 35. Pregunta 12	87
Gráfica 36. Pregunta 13	88
Gráfica 37. Pregunta 14	89
Gráfica 38. Pregunta 15	89
Gráfica 39. Pregunta 16	90
Gráfica 40. Pregunta 17	90
Gráfica 41. Pregunta 18	91
Gráfica 42. Pregunta 19	92

Gráfica 43. Pregunta 20	92
Gráfica 44. Pregunta 21	93
Gráfica 45. Pregunta 22	94
Gráfica 46. Pregunta 23	94
Gráfica 47. Pregunta 24	95
Gráfica 48. Pregunta 25	95
Gráfica 49. Pregunta 26	96
Gráfica 50. Pregunta 27	96
Gráfica 51. Pregunta 28	97
Gráfica 52. Pregunta 29	98
Gráfica 53. Pregunta 30	98
Gráfica 54. Pregunta 31	99
Gráfica 55. Pregunta 32	99
Gráfica 56. Pregunta 33	100
Gráfica 57. Pregunta 34	100
Gráfica 58. Pregunta 35	101
Gráfica 59. Pregunta 36	101
Gráfica 60. Pregunta 37	102
Gráfica 61. Pregunta 38	102
Gráfica 62. Pregunta 39	103
Gráfica 63. Pregunta 40	103
Gráfica 64. Pregunta 41	104
Gráfica 65. Pregunta 42	104
Gráfica 66. Pregunta 43	105
Gráfica 67. Pregunta 44	105
Gráfica 68. Pregunta 45	106
Gráfica 69. Pregunta 46	106
Gráfica 70. Pregunta 47	107
Gráfica 71. Pregunta 48	107
Gráfica 72. Pregunta 49	108
Gráfica 73. Pregunta 50	108

Gráfica 74. Pregunta 51109
Gráfica 75. Pregunta 52109
Gráfica 76. Pregunta 53110

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un fenómeno que está presente en todos los entornos y en todos los momentos de la vida humana. Su definición más simple, según Fiske (1984), la precisa como una interacción social por medio de mensajes. La comunicación ha sido motivo de estudio desde épocas muy remotas en la historia de la humanidad hasta nuestros tiempos; sin embargo, el estudio de la comunicación como una disciplina se remonta a mediados del siglo pasado, en Estados Unidos. Hoy en día, la comunicación es un campo ya muy estudiado y de ella se han derivado muchas áreas aplicables a la vida humana.

Por otro lado, una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, que no se forman accidental ni espontáneamente; son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. El estudio de las organizaciones es uno de los campos en donde la comunicación se ha insertado, llamada comunicación organizacional.

La comunicación organizacional se divide en dos áreas principales: La comunicación interna y la comunicación externa. Esta distinción tiene que ver con los públicos a quienes están dirigidos los mensajes transmitidos. Mientras que, en la comunicación interna, los públicos destinatarios son los empleados, inversionistas y proveedores; en la comunicación externa se enfocan a la sociedad, el mercado, la competencia, los medios de comunicación, el gobierno, entre otros.

Si se parte de la idea de que es preciso ocuparse de los aspectos internos, primero se tendría que poner atención en cada uno de los sucesos acontecidos en la empresa, con los empleados, y -una vez que esto esté controlado- una buena comunicación externa no será una utopía, sino una realidad. Es decir, lo “bueno” del interior se refleja al exterior; lo malo, también.

Por otro lado, el clima organizacional comprende a las relaciones que se llevan a cabo entre los miembros de una empresa y que determinan en gran medida el ambiente que se genera a partir de allí para que los colaboradores puedan realizar sus actividades. Justamente, en este aspecto radica la importancia que tiene el hacer un diagnóstico de clima para encausarlo por un mejor camino o seguir llevándolo a cabo como hasta ahora.

El presente trabajo es una investigación que persigue determinar si la comunicación interna influye en la estructuración del clima organizacional de una microempresa. Se encuentra estructurada por capítulos para facilitar su integración y explicación. En el Capítulo 1 se encuentra todo el marco metodológico, donde se incluye el planteamiento del problema, los objetivos, la hipótesis de la investigación y los antecedentes de la misma; además, se plantean los alcances y límites de la investigación, la justificación del estudio, su aporte y beneficio social, así como el aporte a otras áreas del conocimiento. Finalmente se presenta el diseño metodológico de la investigación, definiéndose el tipo de estudio, la técnica de muestreo, el método para la recopilación de información y los instrumentos empleados.

El Capítulo 2 versa sobre el contexto en el que se inserta el trabajo; es decir, habla de las Pequeñas y Medianas empresas en México, el estado de Puebla y el Municipio de Tlatlauquitepec (pues en este lugar se encuentra ubicado el establecimiento que sirvió como estudio de caso), cuántas hay y su clasificación por sectores, haciendo hincapié en las empresas que se dedican a prestar servicios, especialmente preparación de alimentos y bebidas. Por otro lado, también se explica cuál es la estructura que debe tener una empresa que se dedique a prestar este tipo de servicios.

En el tercer capítulo se presenta el marco conceptual de la investigación, el cual contiene definiciones y conceptos utilizados en la temática, tales como comunicación interna y clima organizacional, que son las variables principales de esta investigación; no obstante, también se definen algunos otros conceptos que pueden sustentar la teoría del presente trabajo.

El capítulo cuatro se centra en la presentación de toda la información relativa a la organización que fue objeto de estudio, desde su giro, ubicación, estructura orgánica, reglamento y otros. Asimismo, se presentan y analizan los datos obtenidos luego de haber aplicado los instrumentos y las propuestas y recomendaciones derivadas del estudio realizado.

Finalmente, se presentan las conclusiones que fueron fruto de la investigación, así como la bibliografía consultada y algunos anexos que se consideraron de vital importancia y a los que se hace referencia en el presente escrito.

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO

Siempre que se lleva a cabo la planeación de alguna actividad o proyecto es necesario tener presente y bien clara la manera en que se va a realizar. En las investigaciones de tipo científico esta actividad es fundamental, pues le provee de sistematización y organización, características básicas de una investigación de este corte.

Pero todo esto únicamente es posible de lograr gracias a la metodología, que se define como: “la ciencia que nos enseña a dirigir determinado proceso de manera eficiente y eficaz para alcanzar los resultados deseados y tiene como objetivo darnos la estrategia a seguir en el proceso” (Cortés e Iglesias, 2004:8). Dicho de otra manera, la metodología es, pues, el conjunto de métodos por los cuales se regirá una investigación científica. No debe confundirse con el método; éste es más bien un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumentos para lograr los objetivos de la investigación.

Este apartado contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas para el presente proyecto, desde el enfoque, el diseño, el tipo de estudio, el método, las herramientas, el instrumento, el universo, y otros, para -de esta manera- poder llevar a cabo la aplicación práctica de lo planteado en los elementos teóricos y obtener los datos que ayudarán a cumplir con los objetivos.

1.1 Determinación del objeto de estudio

Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una microempresa que presta el servicio de preparación de alimentos y bebidas.

1.2 Pregunta inicial

¿La adecuada comunicación interna de una microempresa que presta el servicio de preparación de alimentos y bebidas mejora el clima organizacional?

1.3 Planteamiento del problema

Casi todas las tareas humanas logran mejores resultados en grupo que en forma individual; sin embargo, es habitual que todo grupo humano tropiece con algunas dificultades, debidas principalmente al efecto emocional y personal que a toda persona le produce la interrelación.

Cada individuo adopta una forma de comportamiento única cuando se encuentra en una situación de grupo que puede ser eficaz o no en cuanto al cumplimiento de los objetivos de ese grupo.

Fernández y Galguera (2009) conciben a la organización como un grupo, y como tal, todas son diferentes en elementos como estructura, sistema, giro, actividades, circunstancias, cultura, recursos humanos, recursos financieros, entre otros. Pero aun cuando estos componentes determinan en gran medida la realidad institucional de una organización, hay un denominador común entre todas ellas: La comunicación.

La comunicación funge como eje articulador de toda organización al encontrarse presente en todos los departamentos de la misma, pues mediante el intercambio de mensajes entre los miembros se determina la manera en que se llevan a cabo las distintas labores de cada uno. En la presente investigación más que centrarse en la comunicación humana, se hablará de la comunicación interna de una empresa.

Por otro lado, el clima organizacional -llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional- se define según Peña y otros (2013) como un conjunto de propiedades del entorno de trabajo percibido directamente o indirectamente por los empleados y que influye fuertemente en el comportamiento de los miembros de una determinada empresa, independientemente de si ésta es micro, pequeña o mediana.

Tanto comunicación interna como clima organizacional son asuntos de vital importancia para aquellas Pequeñas y Medianas Empresas (de aquí en adelante, PyMEs) que, independientemente de su giro, tamaño, actividad y/o antigüedad, buscan -a través de estrategias internas- lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido.

Podría pensarse que en los miembros de una PyME existe un clima laboral sano comparado con las grandes organizaciones; sin embargo, no siempre sucede de este modo. Debido a que en una empresa existe interacción social -independientemente del tamaño- no se está exento de las barreras, ruidos, discrepancias, malos entendidos u otro tipo de elementos de carácter interno que afectan directamente las relaciones entre los distintos niveles y que, de no ser atendidos, pueden incluso llevar a cualquier negocio a la quiebra.

La situación antes descrita es observable en muchos escenarios organizacionales, ya sea que hablemos de PyMEs o de grandes organizaciones. Para la presente investigación se tomará como caso de estudio una microempresa que -por razones de confidencialidad- será

referida como “La Empresa”. Se trata de una productora y comercializadora de alimentos y bebidas, ubicada en el municipio de Tlatlauquitepec, misma que lleva ya varios años de experiencia en el mercado y es un referente en la región por los productos que elabora en el establecimiento. Sin embargo, por lo observado, el aspecto interno se encuentra descuidado, puesto que existe -para empezar- una conceptualización ambigua de la comunicación en general, debido probablemente al giro de la organización y a su tamaño. Esto desemboca en que no se comunique, sino que se informe y, por ende, no haya una “puesta en común” verdadera.

Otra situación es la ausencia de un buen clima organizacional; no existen lineamientos formales que lo establezcan ni tampoco elementos sustanciales que la representen o importancia alguna por mejorarlo. Este escenario repercute en la integración de los miembros de la misma organización, ya que, aunque la relación pareciera ser cordial, es posible apreciar que no es del todo buena, sobre todo entre los altos mandos y algunos empleados, o hasta entre los grupos de igual jerarquía.

Finalmente -y no por ello menos importante- es importante mencionar que no hay una figura de líder definida, pues son dos personas de igual jerarquía quienes están a cargo de la misma. Al ser una empresa familiar, tampoco hay una estructura del todo formal, pues aun cuando sí existen algunos aspectos administrativos implementados (organigrama, reglamento, entre otros), la mayoría de los procesos no están debidamente estandarizados.

1.4 Delimitación del tema

La presente investigación se realizará en “La Empresa”, una microempresa productora y comercializadora de alimentos y bebidas ubicada en el municipio de Tlatlauquitepec, Puebla, México. Se realizará durante el periodo comprendido entre septiembre y noviembre de 2015.

La población a estudiar serán los 10 empleados que la conforman, más las dos propietarias, quienes también ostentan un cargo dentro de la organización y se encuentran en contacto directo con sus colaboradores. El motivo por el que se realizará la investigación a la totalidad del capital humano es que, al ser una microempresa, no es necesario realizar ningún tipo de muestreo, sino por el contrario, un censo.

1.5 Justificación

Las empresas en la actualidad se hacen cada vez más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están incorporando herramientas de optimización con el fin de alcanzar las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo, pues en el mundo empresarial tan competitivo, pequeños detalles pueden hacer la diferencia.

Las PyMEs en México son la mayor fuente generadora de empleos, por lo tanto, se considera importante apoyar en su consolidación y estructura a fin de que se pueda hablar de una mejora en el aspecto económico de la misma y de su entorno, beneficiando no sólo a los miembros de la empresa, sino a la sociedad en general.

La elaboración de conclusiones respecto a la comunicación interna, basada en un diagnóstico, permitirá ayudar a mejorar el clima organizacional de “La Empresa” dando como resultado el mejoramiento del desempeño laboral y de la productividad; puesto que un personal involucrado entre sí y desarrollado en un ambiente laboral sano, realizará sus labores más eficaz y eficientemente.

La presente investigación se considera relevante pues permitirá identificar las deficiencias en cualquiera de las unidades y factores involucrados respecto a la manera en que se transmiten los mensajes en “La Empresa”, además de tomar en consideración aquellos que se están llevando a cabo fructuosamente. Así, será posible coadyuvar en la mejora de cada uno de los procesos relativos a la comunicación y el clima organizacional, impactando favorablemente de la microempresa.

Debido a que la problemática mencionada en la presente investigación pudiera ser compartida por otras organizaciones, los resultados de la presente investigación, las conclusiones derivadas y las sugerencias que se propondrán al término, bien podrían aplicarse en otros casos, independientemente de su giro, actividad, tamaño y/o ubicación.

1.6 Objetivos

1.6.1 General

Determinar de qué manera influye la comunicación interna dentro del clima organizacional de una microempresa que presta el servicio de preparación de alimentos y bebidas, a través de un diagnóstico de comunicación interna.

1.6.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico de Comunicación Interna.
- Llevar a cabo una medición de clima organizacional de “La Empresa”
- Analizar la forma de influencia de la comunicación interna dentro del clima organizacional.
- Identificar áreas de oportunidad y fortalezas en la comunicación interna de “La Empresa”.
- Elaborar recomendaciones en el área de comunicación para mejorar el clima organizacional.

1.7 Hipótesis

El adecuado diagnóstico de la comunicación interna de una microempresa permitirá elaborar planes de acción para mejorar su clima organizacional.

1.8 Antecedentes

Se hizo una revisión de los antecedentes en la investigación de la influencia de la comunicación interna dentro del clima organizacional y se encontró que ya existe un trabajo que analiza el tema de la presente. Corresponde a la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales perteneciente a la Universidad Panamericana del Puerto, ubicada en Puerto Cabello, Venezuela. Se titula “Analizar la Influencia de la Comunicación en el Clima Organizacional de una Empresa de Servicios Portuarios” (2013) y la autora es Aligny Molnar. En este trabajo se marcó como propósitos generales: *Describir el proceso de comunicación de una Empresa de Servicios Portuarios, Determinar los elementos que inciden en el proceso de comunicación de una Empresa de Servicios Portuarios y Destacar la importancia del proceso de comunicación dentro de una Empresa de Servicios Portuarios.*

De igual manera, la Facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango, Guatemala en 2014 publicó un trabajo de tesis de Licenciatura titulado “Comunicación interna y clima laboral”, cuyo autor es José Gabriel Armas Sandoval. En dicha investigación se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima laboral para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se

desenvuelve el recurso humano de la organización, en este caso, un Call Center de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala.

1.9 Delimitación teórica

Se hizo una revisión bibliográfica respecto a la temática que se va a estudiar, es decir, respecto a los principales conceptos que sustentarán esta investigación: la comunicación interna, y el clima organizacional. Respecto a esto, se encontró la siguiente información: En lo concerniente a la comunicación como disciplina existen numerosos estudios desde distintos enfoques; por ejemplo, el funcionalismo, el modelo de Shannon y Weaver y el modelo de comunicación de Harold Lasswell. En lo que respecta al ámbito organizacional, existe una creciente tendencia a estudiar a la comunicación interna de una organización, apoyándose en consultoras especializadas.

Para el clima organizacional se tomarán como referencia la teoría de los 2 factores de Herzberg, la jerarquía de las necesidades de Maslow, la teoría del clima organizacional de Likert y de Litwin y Stinger.

1.10 Propuesta metodológica

La presente tendrá un enfoque mixto: cualitativo al estudiar un hecho en su contexto natural, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas; y cuantitativo, al recolectar información y datos que son analizados mediante métodos estadísticos. De ahí que se entienda que se hará uso del método inductivo, pues se partirá de la observación de los hechos para formular un postulado universal; así como el método deductivo, para partir de lo general a lo particular.

El diseño de la investigación será no experimental, ya que no se posee control directo de las variables debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o no son manipulable, mientras que el alcance que tendrá se define como correlacional, al asociar variables mediante un patrón predecible para un grupo o población, en este caso, el capital humano de “La Empresa”.

La presente investigación se limita única y exclusivamente al estudio y análisis de la comunicación interna y el clima organizacional, no así de otras variables que pueden ser mencionadas, tales como la comunicación externa, cultura y comportamiento organizacional,

motivación, liderazgo, y otros. Asimismo, consta de dos etapas fundamentales: la investigación documental, donde se hará uso de fuentes bibliográficas y electrónicas (fuentes secundarias); y la investigación de campo (fuentes primarias), echando mano de diferentes técnicas, tales como observación y cuestionario, con el propósito de realizar un diagnóstico de comunicación interna y medición de clima organizacional para poder analizar cuál es el grado de relación entre ambas variables.

Posteriormente se diseñará un instrumento con un número determinado de ítems en relación a la comunicación interna y otro para el clima organizacional. Se aplicará el instrumento al total de empleados o colaboradores que permita medir el grado de relación entre dichas variables. Por último, con base en los resultados obtenidos se realizarán algunas propuestas de mejora para la organización.

1.11 Enfoque de la Investigación

Siempre han existido problemas que los humanos han buscado resolver, y por eso, la investigación ha tenido lugar desde épocas muy remotas. En el caso específico de la investigación científica, no es un tema para nada nuevo; de hecho, tiene sus orígenes desde hace muchísimo tiempo, en donde ya se comenzaba a emplear el método científico para la adquisición de nuevos conocimientos.

La investigación científica es “una actividad encaminada a la solución de problemas (...) Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos” (Cervo & Bervian, 1989: 41). La investigación puede ser de varios tipos, y en tal sentido, se puede clasificar de distintas maneras; sin embargo, es común hacerlo en función de su enfoque, sus alcances y su diseño.

Por otro lado, el enfoque de la investigación es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado con los métodos de investigación: el *método inductivo*, generalmente asociado con la investigación cualitativa, y el *método deductivo*, relacionado frecuentemente con la investigación de tipo cuantitativa.

El objetivo de cualquier ciencia es adquirir conocimientos y la elección del método adecuado que nos permita conocer la realidad es por tanto fundamental. El problema surge al aceptar como ciertos los conocimientos erróneos o viceversa. Los métodos inductivos y

deductivos tienen objetivos diferentes y podrían ser resumidos como desarrollo de la teoría y análisis de la teoría respectivamente.

Debido a que existen elementos que son viables de cuantificar y situaciones en las que esto no es posible, la presente investigación contará con el empleo de ambos métodos, tanto cuantitativo como cualitativo. En las líneas siguientes se definen ambos métodos y se explica también la forma en que serán aplicados en este trabajo.

1.11.1 Enfoque cualitativo

En base a este tema se puede mencionar que “los estudios de carácter cualitativo proporcionan al científico social una gran cantidad de información, pero poseen un limitado grado de precisión, pues emplean términos cuyo significado varía para diferentes personas, épocas y contextos” (Rosado, 2003: 9). Dentro de las características principales de esta metodología podemos mencionar:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- Tiene una perspectiva holística, esto es, que considera el fenómeno como un todo.
- Se trata de estudios en pequeña escala que sólo se representan a sí mismos
- Hace énfasis en la validez de las investigaciones a través de la proximidad a la realidad empírica que brinda esta metodología.
- No suele probar teorías o hipótesis. Es, principalmente, un método de generar teorías e hipótesis.
- No tiene reglas de procedimiento. El método de recogida de datos no se especifica previamente.
- Las variables no quedan definidas operativamente ni suelen ser susceptibles de medición.
- La base está en la intuición. La investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva.
- En general no permite un análisis estadístico
- Se pueden incorporar hallazgos que no se habían previsto
- Los investigadores cualitativos participan en la investigación a través de la interacción con los sujetos que estudian, es el instrumento de medida.

- Analizan y comprenden a los sujetos y fenómenos desde la perspectiva de los dos últimos; pero se deben eliminar o apartar sus prejuicios y creencias (Mendoza, 2006: parr. 11)

Aunque se dice que en cualquier disciplina no se producen avances significativos hasta que se utilizan unidades de medida cuantificables, el método cualitativo no debe descartarse, puesto que sienta las bases del reconocimiento de los elementos a considerar para el resto de la investigación.

De hecho, para que las mediciones puedan ser empleadas de manera provechosa, se debe antes llevar a cabo estudios de tipo cualitativo, “toda investigación es cualitativa al principio, sea la experiencia de la belleza de alguien, la localización del indicador en una escala de medición o una marca anotada en un cuestionario. Nada de esto es inherentemente numérico o cuantitativo, pero a veces es útil convertirlo a la forma numérica” (Babble, 2000: 23) De ahí la importancia de este tipo de método.

En la presente investigación se usará el método cualitativo para obtener datos de cómo es la comunicación, interacción, elementos simbólicos, clima organizacional y otros de “La Empresa”, a través de una observación libre o no estructurada, para así, poder tener una noción del tipo de información que debe recabarse a través del método cuantitativo que será utilizado, como elemento principal y obtener información adicional.

1.11.2 Enfoque cuantitativo

En general, la investigación social cuantitativa “utiliza preferentemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia, en las formas que es posible hacerlo, en el nivel de estructuración lógica en el cual se encuentran las ciencias sociales actuales” y las características que presenta este tipo de investigación son las siguientes:

- La objetividad es la única forma de alcanzar el conocimiento, por lo que utiliza la medición exhaustiva y controlada, intentando buscar la certeza del mismo.
- El objeto de estudio es el elemento singular Empírico. Sostiene que existe relación de independencia entre el sujeto y el objeto, ya que el investigador tiene una perspectiva desde afuera.

- La teoría es el elemento fundamental de la investigación Social, le aporta su origen, su marco y su fin.
- Comprensión explicativa y predictiva de la realidad, bajo una concepción objetiva, unitaria, estática y reduccionista.
- Concepción lineal de la investigación a través de una estrategia deductiva.
- Es de método Hipotético – Deductivo. (Mendoza, 2006: parr.22)

En resumen, la investigación cuantitativa se dedica a recoger, procesar y analizar datos numéricos (cuantitativos) sobre variables previamente determinadas; vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados.

Como Babbie menciona (2000) la cuantificación hace más explícitas las observaciones, además de que facilita congrega y resumir los datos; más aún, abre la posibilidad de realizar análisis estadísticos que van de los meros promedios a las fórmulas y modelos matemáticos complejos.

Por este motivo, se ha preferido utilizar un método de tipo cuantitativo para que la investigación tenga el soporte que el rigor científico exige; sin embargo, como ya se explicó con anterioridad, el método cualitativo dota de profundidad a los estudios y si se aplica previo a la realización del instrumento de medición cualitativo, podrán detectarse elementos importantes que deban considerarse dentro del estudio.

1.12 Diseño de la investigación

Uno más de los procesos importantes a considerar en este apartado es el diseño de la investigación. Se refiere a la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado. En atención al enfoque de tipo cuantitativo, se divide en dos vertientes: “investigación experimental e investigación no experimental, que a su vez se divide en transversal y longitudinal” (Hernández et al, 2006: 159). El diseño de esta investigación será no experimental, puesto que no se pretende manipular a las variables ya establecidas para conocer su reacción o comportamiento en determinado contexto, sino que sólo se requiere estudiarlas en su contexto, tal y como se ejecuta normalmente.

En lo que se refiere a la subdivisión de los estudios no experimentales, transversal y longitudinal, el presente será un estudio transversal, pues lo que interesa es el análisis y la

investigación en tiempo real, en este momento, a diferencia de los estudios longitudinales, en donde “el objeto principal del fenómeno es a través del tiempo, es decir, los resultados del fenómeno después de determinado periodo”. (Pick & López, 1994: 29) Esto significa que es un estudio continuo y, por obvias razones, sería más tardado y complicado de analizar.

En el siguiente párrafo se explica la definición de la investigación de tipo transversal y se argumenta el porqué de su elección para la presente investigación

1.12.1 Investigación transversal

La investigación de tipo transversal es un estudio de tipo no experimental, ya que no se manipula a las variables, sino que se observan y analizan en su contexto real. “Este tipo de estudio se realiza en un momento determinado; nos interesa el fenómeno en el presente. (...) Su principal objetivo es estudiar el fenómeno en un momento determinado, no antes ni después”. (Pick y López, 1994: 28). Así pues, el propósito de este diseño de investigación es definir variables dadas en una temporalidad específica, en un tiempo único, y analizar su incidencia y su interrelación en un momento dado. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos e indicadores. El tiempo aquí tiene gran relevancia, es un elemento diferenciador de los estudios longitudinales, pues permite la contextualización del fenómeno y sus variables en una época o momento determinado.

Para fines específicos, un estudio de este corte permitirá ubicar la manera en que la comunicación interna influye en el clima organizacional de los miembros de “La Empresa” (actualmente); es decir, no es que no interese cómo fue antes, sino que la cuestión motivo de análisis y estudio será el cómo es ahora; de esta forma, además, conociendo cómo se comportan estas variables, eventualmente será posible incidir en el futuro inmediato.

1.13 Alcances de la investigación

Otro de los aspectos importantes que se deben definir al llevar a cabo una investigación es *el alcance* que ésta tendrá. Esto se refiere al *tipo de estudio* que se va a realizar. El uso de uno u otro tipo de investigación dependerá de dos aspectos: en primer lugar, del conocimiento actual que se tiene del tema de investigación, lo cual será revelado por el marco teórico de la investigación; en segundo lugar, dependerá del enfoque que el investigador le dé a su estudio, que claramente nace del propósito o finalidad que el investigador tenga al realizar el estudio.

Esta investigación será de tipo correlacional, pues se busca analizar si existe correlación entre las variables que se manejan en el objetivo general. En el siguiente apartado se explica a profundidad la definición de este tipo de estudio, así como el por qué se tratará de una investigación de esta índole.

1.13.1 Estudio Correlacional

Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Para obtener las descripciones de los fenómenos, muchos investigadores utilizan los estudios de correlación, “dichas técnicas se utilizan para determinar la medida en que dos o más variables se relacionan entre sí, es decir, el grado en que las variaciones que sufre un factor se corresponden con las que experimenta el otro” (Pick y López, 1994:19).

Esto quiere decir que, si ambas categorías se corresponden exactamente, existe una relación positiva; pero si sólo coincide una parte, sólo existe cierta correlación y su magnitud podrá determinarse únicamente a través de procedimientos matemáticos. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno.

Sin embargo, también es posible realizar una correlación cualitativa. Este es quizá la definición que más nos acerca al logro del objetivo general planteado al inicio de este documento, y que se intentará alcanzar a medida que se avance en la investigación, puesto que lo que se pretende es *“Determinar de qué manera y en qué medida influye la comunicación interna dentro del clima organizacional de una microempresa que brinda el servicio de preparación de Alimentos y Bebidas, a través de un diagnóstico de comunicación interna y con el propósito de elaborar planes de acción para potenciar sus fortalezas y minimizar sus áreas de oportunidad”*.

La *Comunicación Interna* es la variable a estudiar para determinar si tiene correlación con *el clima organizacional* de la organización. Para tal fin, una vez recolectados los datos, se identificarán las áreas en las que la comunicación interna está presente, y aquellas en las que no lo está, y se procederá a analizar de forma cualitativa si existe o no relación entre ésta y el clima organizacional.

1.14 Población

Parte fundamental de una investigación es definir a la población que se analizará, ya sea que se trate de una muestra o de un universo. La diferencia entre ambos estriba en que el universo (o población) es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al, 2006: 238) que pueden fungir como caso de estudio y que presentan determinadas características comunes; y la muestra, según Salkind (1999) se refiere a “un subconjunto de una población” (p 96), es decir, un grupo de todo ese conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada.

La población puede tratarse de cualquier grupo de elementos: personas, átomos, insectos, flora, entre otros. Puede ser muy numerosa o muy pequeña y puede tener un sinnúmero de características. A continuación, se describe a la población que servirá de estudio para la presente investigación.

1.14.1 Unidad de análisis

En lo que se refiere a “la investigación social científica, prácticamente no hay límites respecto a qué o a quiénes estudiar” (Babbie, 2000: 75). Estos elementos son denominados *unidades de análisis*. Las poblaciones que el investigador social investigar estudiar son muy diversas, pero generalmente se relacionan con personas.

Es preciso iniciar señalando quiénes son las unidades de análisis en esta investigación, puesto que de esta elección (entre otras, desde luego) depende sobremanera la planificación de todo lo concerniente a los aspectos metodológicos, en especial los instrumentos de medición, para su futura aplicación y análisis.

1.14.2 Delimitación de la población

La población a estudiar serán los 10 empleados que la conforman, más las dos propietarias, quienes también ostentan un cargo dentro de la organización y se encuentran en contacto directo con sus colaboradores, así que en total son 12 personas. El motivo por el que se realizará la investigación a la totalidad del capital humano es que, al ser una microempresa, no es necesario realizar ningún tipo de muestreo, sino por el contrario, un censo, ya que no

resulta de gran complicación aplicar el estudio a todos los empleados y se obtendrían respuestas más fiables.

1.14.3 Características de la población

Tal como se ha venido manejando, los empleados de “La Empresa” son la población objeto de estudio para la presente investigación, gracias a la cual será posible lograr los objetivos propuestos. A continuación, se describirán detalladamente las características de este grupo, indicando el contexto en que se desenvuelven:

1.14.4 Censo

En las investigaciones científicas siempre resulta útil el empleo de muestras de la población para facilitar su estudio y existen muchos métodos para determinar qué muestra será el objeto de estudio. En general, se dividen en dos grandes grupos: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas. La diferencia entre ellos no es muy difícil de suponer: en uno de ellos se emplean herramientas relacionadas con la probabilidad y en el otro no.

Aquí se define la muestra no probabilística, que es la que prefirió para fines de esta investigación. Este tipo de muestreo, según Salkind (1999) comprende aquellas estrategias en las que se desconoce la probabilidad de escoger un solo individuo.

En este caso específico, no se considera una desventaja, puesto que simplemente el empleo de una muestra no es necesario, dado que la población es muy pequeña (menor a 30) y sería más conveniente aplicar un censo, que se define como “el proceso de incluir en el estudio a todos los sujetos del universo de la población” (Hernández et al, 2003: 300) para desarrollar un estudio representativo, desarrollando un mejor análisis al obtener suficiente información.

El censo es una de las operaciones estadísticas que no trabaja sobre una muestra, sino sobre la población total. Según Levin y Rubin (1996) algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que se desea describir y se utiliza el muestreo cuando no es posible contar o medir todos los elementos de la población. Sin embargo, en este caso, sí es factible hacerlo y será un estudio más representativo y con resultados más acertados que si se realizase un muestreo.

1.15 Recolección de datos

Una vez que ya han sido definidos elementos como el enfoque, los alcances y el diseño de la investigación, así como también la delimitación de la población a estudiar, sus características y tamaño, se debe proceder en lo referente a la recolección de datos. Para tal fin, existen las más variadas técnicas, de acuerdo al enfoque que se haya determinado, ya sea cuantitativo o cualitativo.

Como fue mencionado al principio de este apartado metodológico, la presente investigación usará el método cuantitativo para llevar a cabo el estudio correspondiente que ayudará a la consecución del objetivo general; sin embargo, también echará mano del método cualitativo como un previo, es decir, para obtener suficientes datos que permitan elaborar un buen instrumento cuantitativo de medición.

Ahora bien, adentrándose más en el tema, la observación en general es un método clásico de investigación científica; además, es la manera básica por medio de la cual se obtiene información del mundo y, debido a su utilidad, se puede llevar a cabo en combinación con otros métodos. Por eso, se ha preferido como método cualitativo de recolección de datos, previo al método cuantitativo que consistirá en una encuesta.

Por otro lado, un instrumento de medición de tipo cuantitativo, definido según Hernández et al (2003) como aquel medio que registra datos observables que el investigador tiene en mente, sería lo ideal para recabar datos específicos y procesarlos estadísticamente. Para este fin, se utilizarán encuestas para medir la comunicación interna y el clima organizacional.

A continuación, se definen ambas técnicas de recolección de datos utilizadas para el desarrollo de la presente investigación que servirán para la medición de las variables que conforman el objeto de estudio, es decir, se hablará tanto de la descripción y la estructura de la observación, como método cualitativo, y de la encuesta, como método cuantitativo.

1.15.1 Observación libre o no estructurada

En investigación, existen distintas maneras de llevar a cabo la observación, según los fines que se persigan y las situaciones particulares en las que se lleve a cabo el fenómeno. Una de estas formas es la observación libre o no estructurada. “Este tipo de observación

generalmente se lleva a cabo en un estudio piloto, cuando no se conoce muy bien a la muestra que se va a estudiar” (Pick y López, 1994: 59)

Se ha preferido este tipo de observación debido a que sólo es un recurso previo que permitirá detectar elementos de tipo general y que podrán ser tomados en cuenta en el diseño del instrumento de medición cuantitativa (la encuesta), que será la técnica principal de esta investigación.

A pesar de que es una observación “libre” o “no estructurada” esto no significa que esté desordenada o incongruente, o que no tenga un propósito establecido; también tiene una organización, tal vez no muy rigurosa o específica, pero sí debe seguir ciertos lineamientos.

La estructura que presentará la observación libre para la recolección de datos en el presente estudio es la siguiente:

- Se realizará al inicio de la investigación
- Su propósito será el recabar datos que puedan servir como elementos importantes en la elaboración del instrumento.
- Las observaciones se realizarán durante 1 semana (lunes a viernes) en el horario de 10:00 a 13:00 hrs
- Se tomarán en consideración elementos tales como: Comunicación Interna y Clima Organizacional; así como información extra que se aprecie.
- Al término de la semana, los datos recabados serán analizados para determinar aquellos que serán útiles para la investigación.

1.15.2 Encuesta

Como ya se mencionó, la encuesta es el método cuantitativo principal de esta investigación. Una encuesta es una “técnica que consiste en recopilar información, por ejemplo, respuestas que se proporcionan a preguntas formuladas sobre diversos indicadores, mediante un instrumento denominado cuestionario o cédula de entrevista” (Hernández et al, 2006: 310). Esta herramienta es la más utilizada en la investigación de ciencias sociales y utiliza los cuestionarios como medio principal para llegar a dicha información.

Un cuestionario es, entonces, “un conjunto de preguntas estructuradas y enfocadas que se contestan con lápiz y papel” (Salkind, 1999: 149). Es una forma sencilla de recabar datos y permite la cuantificación de las respuestas para manipularlos estadísticamente.

Es importante también mencionar que los cuestionarios serán autoadministrados, esto es, que son los empleados de La Empresa directamente quienes contestarán de manera independiente, sin ningún intermediario.

1.16 Instrumentos para medir el Clima Organizacional y la Comunicación Interna

En lo que respecta al instrumento cuantitativo, se decidió elaborar uno para medir el Clima Organizacional y otro para medir la Comunicación Interna. Para el primer instrumento se tuvo como referencia a Litwin y Stinger (1978), mientras que el instrumento de Comunicación Interna fue de elaboración propia. Ambos están compuestos en su mayoría por preguntas cerradas con escala Likert; sin embargo, en el cuestionario de elaboración propia (para medir la comunicación interna) existen, también, preguntas mixtas.

1.16.1 Características del cuestionario

La forma o tipo de cuestionario depende tanto de los objetivos que persiga la investigación como de los informantes. Es así que tenemos preguntas abiertas y preguntas cerradas dentro de un cuestionario, o ambas, si se prefiere; pues un instrumento de medición permite la concentración de infinidad de combinaciones de preguntas y escalas, según el objetivo que se persiga y el público a quien va dirigido.

Preguntas Cerradas: Según Pardinás (2002) las preguntas cerradas son aquellas en las que se le pide al encuestado que elija una respuesta de la lista expresamente fijadas por el entrevistador. Este tipo de preguntas son muy populares, debido a la facilidad para su procesamiento e interpretación.

Preguntas Abiertas: Las preguntas abiertas son aquellas en las que “se le pide al interrogado que dé sus propias respuestas” (Babbie, 2000: 127). Frecuentemente este tipo de preguntas abre la posibilidad de errores de comprensión, pues tienen que codificarse de alguna manera, y en ocasiones los encuestados responden cosas irrelevantes o difíciles de interpretar.

Preguntas Mixtas: Una pregunta mixta sería, según las definiciones de Babbie (2000), aquella que contienen dos opciones de respuesta: una pregunta abierta y una cerrada. Son

generalmente aquellas preguntas en las que es necesario ampliar más la respuesta y ubicar un fenómeno dentro de una situación específica.

1.16.2 Escala de medición Likert

Al hablar de preguntas cerradas en el instrumento de medición, forzosamente se tiene que hablar de la escala utilizada para la medición de las variables que ya han sido delimitadas. La escala Likert es la seleccionada para este fin. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que se dispone en la investigación y que “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante las cuales se pide la relación de los sujetos” (Hernández Sampieri, et al, 2003: 368)

Esta escala se difundió ampliamente por su rapidez y sencillez de aplicación, desde su desarrollo en 1932. Su aplicación ha tenido un crecimiento exponencial a lo largo de los años y en la actualidad, luego de más de 80 años, continúa siendo la escala preferida de casi todos los investigadores.

Como se menciona en la página web del Instituto Cultural Tampico (2015) “la escala de Likert es de nivel ordinal y se caracteriza por ubicar una serie de frases seleccionadas en una escala con grados de acuerdo/desacuerdo” Estas frases, a las que es sometido el entrevistado, permite que todos los entrevistados compartan el orden de las expresiones, gracias a que Likert (psicólogo creador de esta escala) procuró dotar a los grados de la escala con una relación de muy fácil comprensión para el entrevistado.

Como ya fue mencionado en este capítulo, siempre que se realiza una investigación es importante llevar a cabo una previa planeación; ese fue justo el objetivo del presente apartado: llevar al lector por un recorrido metodológico para que en los capítulos siguientes sea adentrado en la investigación. En el capítulo siguiente se hablará respecto al contexto de las empresas en México, el estado de Puebla y el municipio de Tlatlauquitepec.

CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS QUE BRINDAN EL SERVICIO DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

En este capítulo se abordará todo lo concerniente a las empresas, desde su definición, clasificación, giro y estructura, hasta la situación actual de las empresas en México, el estado de Puebla y el municipio de Tlatlauquitepec, haciendo énfasis -desde luego- en aquellas que prestan el servicio de preparación de alimentos y bebidas.

2.1 Definición de empresa

En innumerables ocasiones se emplean indistintamente los términos “organización” y “empresa”, pues son conceptos parecidos; sin embargo, no es así. Las organizaciones, al ser “formaciones sociales complejas y plurales, con múltiples aspectos” (Palací, 2005: 1) pueden ser estudiadas desde las más variadas perspectivas, como la Comunicación, la Psicología, la Administración, entre otras. A veces, pueden confundirse con cualquier otro grupo social, pero las organizaciones poseen una serie de particularidades que las hacen diferenciarse.

En el libro *Psicología de las Organizaciones* (Palací, 2005) se enumeran algunas características propuestas por Portes, Lawler y Hackman (1975) y que nos permiten distinguirlas de otros sistemas sociales. A saber:

- Están compuestas por individuos y grupos
- Persiguen ciertos fines y objetivos específicos
- Dentro de ellas se realizan funciones diferenciadas
- Están dirigidas y coordinadas racionalmente
- Tienen cierta permanencia temporal

Es preciso mencionar que las organizaciones no necesariamente tienen objetivos económicos. Por otro lado, las empresas pudieran considerarse como organizaciones con fines de lucro. Para Rodríguez, una empresa se define como una “entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio”. Por otro lado, según Idalberto Chiavenato, autor del libro *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial* (1993), la empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social.

De acuerdo con Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro *Hacer Empresa: Un Reto* (2005), la empresa se la puede considerar como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado”.

2.2 Tipos o giros de empresas

En nuestro país, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) existen tres giros bajo los cuales las empresas pueden constituirse: la comercial, la industrial y de servicios. Las empresas de servicios son aquellas que ofrecen un producto intangible a los consumidores y buscan obtener dinero a cambio.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), también hace su clasificación. En la siguiente tabla se pueden observar cuáles son.

Tabla 1. Clasificación de empresas por sector.

Sector
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.
Minería.
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.
Construcción.
Industria Manufacturera.
Comercio al por mayor.
Comercio al por menor.
Transportes, correos y almacenamiento.
Información en medios masivos.
Servicios financieros y de seguros.
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos.
Servicios Corporativos.

Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.
Servicios educativos.
Servicios de salud y de asistencia social.
Servicios de esparcimiento cultural y deportivo, y otros servicios recreativos.
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.
Otros servicios excepto actividades gubernamentales.
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016) <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

De acuerdo con lo observado en las clasificaciones anteriores, se tomarán ambas ideas como referencia para el presente trabajo. Se empleará lo mencionado por la Secretaría de Economía para indicar que “La Empresa” pertenece al giro SERVICIOS, y el DENUÉ será la base para hacer un análisis más detallado de cuál es la situación actual de las empresas en México, Puebla y Tlaxiualquitepec.

2.3 Clasificación de empresas

Las especificaciones respecto al tamaño también están establecidas por la SE y las divide en Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, determinadas cada una por cierto número de empleados, variando según el giro. En el cuadro siguiente podemos apreciar dicha clasificación.

Tabla 2. Clasificación de empresas.

Sector	Tamaño de la empresa	Núm. de empleados
Industria	Micro	1-30
	Pequeña	31-100
	Mediana	101-500
	Grande	Más de 500
Comercio	Micro	1-5
	Pequeña	6-20
	Mediana	21-100
	Grande	Más de 100
Servicios	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	Grande	Más de 100

Fuente: Alcaraz Rodríguez, R. (2011)

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2015) y que tiene como objetivo promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, propone la siguiente clasificación:

Tabla 3. Estratificación de empresas por número de trabajadores.

Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2015) http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

Como se puede ver en la tabla anterior, existen variaciones respecto al número de empleados que deben laborar en una empresa para ser considerada como Micro, Pequeña o Mediana; todo esto en función también del sector al que pertenezcan. En el caso concreto de las empresas de servicios -que es donde se ubica “La Empresa”- si se toma en cuenta a los 12 integrantes (incluyendo a las propietarias), el rango donde ésta se puede insertar es en “pequeña empresa”; no obstante, tomando en cuenta que son 10 las personas que laboran de

manera formal, se ha decidido para la presente investigación tomar la clasificación propuesta por Alcaraz (2011) y ubicar a la organización objeto de estudio como una MICROEMPRESA.

2.4 Estructura de la empresa

De acuerdo con Münch (1997), toda empresa debe tener cuatro recursos básicos e imprescindibles para su buen funcionamiento; estos son: Financieros, Humanos, Materiales y Tecnológicos y de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización serán las cantidades y cualidades de dichos elementos.

Los recursos financieros corresponden al capital de los inversionistas con que se iniciará la empresa y al financiamiento, que puede obtenerse a través de un crédito o préstamo bancario y que permitirá adquirir todo lo necesario para echar a andar el negocio, los recursos materiales incluyen inmuebles, maquinaria, herramienta, equipo y materias primas, que son todos los elementos necesarios para poder llevar a cabo las actividades laborales dentro de la empresa. Por otra parte, los recursos humanos son todo el personal que llevará a cabo los objetivos de la organización; éste deberá ser seleccionado con base en las cualidades y conocimientos idóneos para que puedan desempeñarse exitosamente en el puesto que cubren. Finalmente, los recursos tecnológicos, que son todos los instrumentos y tecnología que ayudan a la obtención de la eficiencia en las operaciones de la empresa para producir artículos y servicios realmente competitivos.

Básicamente, las empresas deben tener cierta estructura similar independientemente del giro que se trate; sin embargo, cuando de restaurantes se habla, hay algunas variaciones y características que deben cubrir. Un área funcional o departamento de la empresa se define como las funciones básicas de una empresa y son comúnmente llamadas Finanzas, Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Sistemas: “la magnitud de estas áreas y sus nombres, así como el número de personas que las integra varían de acuerdo con la complejidad y las características específicas de cada empresa” (Münch, 1997: 30) A continuación se describen en la siguiente tabla:

Tabla 4. Áreas funcionales de la empresa

ÁREA	DESCRIPCIÓN
Finanzas	La finalidad de esta función es obtener recursos monetarios y utilizarlos adecuadamente.
Recursos Humanos	A través de esta función se coordina y optimizan las habilidades, conocimiento y experiencias de todas las personas que trabajan en la empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia.
Producción	Se encarga de la producción y la fabricación de un bien o servicio
Mercadotecnia	Su función abarca todo el ciclo de ventas y distribución desde la planeación del producto hasta la investigación de mercados, el almacenamiento, el contacto con distribuidores y la colocación del producto en los centros de distribución.
Sistemas	Maneja y controla la información dentro de una organización.

Fuente: Elaboración propia con base en Münch, Galindo L. (1997)

A continuación, se describen a detalle las áreas funcionales de una empresa.

2.4.1 Finanzas

El sistema contable de una empresa será siempre una herramienta muy útil y práctica que mantiene un monitoreo constante de las operaciones y salud financiera de la empresa y, de este modo, facilita la toma de decisiones del emprendedor. Esta área debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejará en la salud financiera de toda la organización.

Como menciona Münch en su libro *Fundamentos de la Administración* (1997), la finalidad del área de mercadotecnia es obtener recursos monetarios y utilizarlos eficientemente en la empresa. Esta función es indispensable, ya que a través de ella se maneja todo el dinero de la compañía, además de que “se realizan las otras funciones de la organización, como: inversiones, distribución, pago de obligaciones, disponibilidad de los recursos necesarios para casos de emergencia y todas aquellas funciones tendientes a obtener los máximos rendimientos” (Münch, 1997: 30)

2.4.2 Recursos Humanos

El área de recursos humanos tiene como función primordial establecer mecanismos para tratar al personal parte de la empresa y lograr su óptimo desarrollo. Además, debe coadyuvar para mejorar el grado de satisfacción y la pertenencia que éstos sienten a la organización. “Contar con una planta estable y motivada de personal es una de las características fundamentales para lograr la excelencia en las organizaciones” (Munch, 1997:30) Entre las tareas correspondientes a este departamento se encuentran la realización del proceso de contratación, capacitación y desarrollo de los empleados, establecer el tabulador de sueldos y salarios, poner a disposición de los colaboradores los servicios y prestaciones, verificar que las condiciones donde laboren cumplan con los estándares de higiene y seguridad y motivar una buena relación laboral entre empleados, por mencionar algunas.

2.4.3 Producción

El proceso de producción, es decir, la serie de actividades encaminadas a la elaboración de un producto o la prestación de un servicio debe, en primer lugar, determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades. Como menciona Alcaraz (2011), los productos serían, entonces, el resultado del proceso de producción, pudiendo convertirse en bienes o servicios, atendiendo a la siguiente clasificación: Bienes Industriales o de consumo y Servicios comerciales o profesionales. No importando a cuál se refiera, el producto o servicio debe ser simple, práctico, confiable y de calidad; asimismo, debe hacerse una descripción incluyendo todos los detalles posibles, para que el consumidos pueda contar con información clara.

2.4.4 Mercadotecnia

Este departamento se considera como un grupo clave dentro de la empresa. La función básica es encaminar los bienes y servicios desde el producto hasta el usuario o consumidor final. Otras funciones que tiene es investigar a los mercados, hacer el presupuesto del mercadeo, determinar el empaque, envase, etiqueta y la marca; fijar el precio, distribuir y vender los productos o servicios, y finalmente, llevar a cabo la publicidad y la promoción. Es un aspecto necesario en cualquier empresa, no importa su tamaño, pues no crea necesidades en los clientes, sino las satisface.

2.4.5 Sistemas

Dependiendo de la magnitud y volumen de información, así como de las características de la empresa, el área de informática o sistemas puede ser staff o lineal e incluirse en alguna de las otras áreas funcionales. Su principal objetivo es manejar y controlar toda la información de la empresa, que puede ser: análisis y diseño de sistemas, bancos de datos, procesamiento y edición de información, mantenimiento de hardware, entre otras.

2.5 Situación actual de las empresas

De acuerdo con la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros o CODUSEF (2016), la Pequeña y Mediana Empresa (conocida también por su acrónimo PYME o pyme), es una “micro, pequeña o mediana empresa que como unidad económica es operada por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización jurídica o gestión empresarial y desarrolla cualquier tipo de actividad ya sea de producción, comercialización o prestación de servicios”. En México, son la mayor fuerza económica al aportar un 72% del empleo (Secretaría de Economía, 2016); por tanto, se debe dar el impulso para que sigan creciendo y generando empleos.

El estado de Puebla es uno de los estados que contribuye más a la economía del país. La economía poblana contribuye un 3.7% al Producto Interno Bruto (PIB) de México, lo que le posiciona como la séptima economía del país. El PIB estatal está compuesto por la contribución de los servicios comunales, sociales y personales, con un 22.6%; la industria

manufacturera, con un 22.5%; el comercio, restaurantes y hoteles, con un 22%; y los servicios financieros e inmobiliarios con un 13.7% (INEGI, 2016).

Hay varios giros de empresas, cada una atendiendo a distintas características según el fin que persiguen. A continuación, se presentan estadísticas relacionadas con la presencia de empresas de servicios de preparación de alimentos y bebidas en el país, con el estado de Puebla y con el municipio de Tlatlauquitepec, que es donde se ubica “La Empresa”, objeto de la presente investigación.

2.5.1 Las Empresas en México

De inicio, se dirá que -de acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, conocido por sus siglas como DENUE (2016)- en México existen alrededor de 5,004,986 de empresas de los pertenecientes a diferentes sectores económicos. En la siguiente tabla se puede apreciar cuántas empresas en México existen de cada sector.

Tabla 5. Empresas en México distribuidas por sector económico.

SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO DE EMPRESAS
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	20,901
Minería.	3,581
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	8025
Construcción.	25,751
Industria Manufacturera.	524,717
Comercio al por mayor.	144,126
Comercio al por menor.	2,098,862
Transportes, correos y almacenamiento.	36,142
Información en medios masivos.	19,284
Servicios financieros y de seguros.	54,399
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	68,274
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos.	98,770
Servicios Corporativos.	430
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	103,907
Servicios educativos.	139,502
Servicios de salud y de asistencia social.	207,071
Servicios de esparcimiento cultural y deportivo, y otros servicios recreativos.	64,470
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	575,198

Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	728,524
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.	83,052
Total	5,004,986

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016)

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

En lo que respecta a las 575,198 empresas que prestan Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el país, 550,620 exclusivamente brindan Servicios de preparación de alimentos y bebidas. De éstas, 533,044 corresponden a microempresas donde laboran menos de 10 personas; 13,590 a pequeñas empresas que tienen entre 11 y 30 colaboradores y 2,525, de 31 a 50; 1,145 medianas empresas con un rango de 51 a 100 trabajadores y 316 grandes empresas con más de 101 empleados.

2.5.2 Las Empresas en Puebla

En el Estado de Puebla existen alrededor de 303,233 empresas de los pertenecientes a diferentes sectores económicos. En la siguiente tabla se puede apreciar cuántas empresas en el Estado de Puebla existen de cada sector, de acuerdo con los datos del DENUE.

Tabla 6. Empresas en el estado de Puebla distribuidas por sector económico.

SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO DE EMPRESAS
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	304
Minería.	614
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	495
Construcción.	1,117
Industria Manufacturera.	45,047
Comercio al por mayor.	7,785
Comercio al por menor.	132,512
Transportes, correos y almacenamiento.	1,632
Información en medios masivos.	950
Servicios financieros y de seguros.	2,302
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	3,393

Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos.	4,576
Servicios Corporativos.	3
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	6,349
Servicios educativos.	7,848
Servicios de salud y de asistencia social.	10,448
Servicios de esparcimiento cultural y deportivo, y otros servicios recreativos.	3,702
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	30,776
Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	39,176
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.	4,204
Total	303,233

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016)

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

En lo que respecta a las 30,776 empresas que brindan Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el estado de Puebla, 29,661 exclusivamente brindan Servicios de preparación de alimentos y bebidas. De éstas, 29,072 corresponden a microempresas donde laboran menos de 10 personas; 476 a pequeñas empresas que tienen entre 11 y 30 colaboradores y 66, de 31 a 50; 34 medianas empresas con un rango de 51 a 100 trabajadores y 13 grandes empresas con más de 101 empleados.

2.5.3 Las Empresas en Tlatlauquitepec

En el municipio de Tlatlauquitepec, ubicado en el Estado de Puebla existen alrededor de 1,745 empresas de los pertenecientes a diferentes sectores económicos. En la siguiente tabla se puede apreciar cuántas empresas en el Municipio de Tlatlauquitepec, Puebla existen de cada sector.

Tabla 7. Empresas en el municipio de Tlatlauquitepec, Puebla distribuidas por sector económico.

EMPRESAS EN PUEBLA DISTRIBUIDAS POR SECTOR ECONÓMICO	
SECTOR ECONÓMICO	NÚMERO DE EMPRESAS
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.	5

Minería.	0
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final.	4
Construcción.	1
Industria Manufacturera.	204
Comercio al por mayor.	41
Comercio al por menor.	779
Transportes, correos y almacenamiento.	13
Información en medios masivos.	7
Servicios financieros y de seguros.	10
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	10
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos.	35
Servicios Corporativos.	0
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	34
Servicios educativos.	66
Servicios de salud y de asistencia social.	61
Servicios de esparcimiento cultural y deportivo, y otros servicios recreativos.	26
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	178
Otros servicios excepto actividades gubernamentales.	226
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales.	38
Total	1745

Fuente: Elaboración propia con base en datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2016)

<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

En lo que respecta a las 178 empresas que prestan Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas en el municipio de Tlatlauquitepec, Puebla, 167 exclusivamente brindan Servicios de preparación de alimentos y bebidas y son catalogadas como Micro y Pequeñas Empresas, pues todas tienen 10 empleados o menos.

Como ya ha sido apreciado a lo largo de este capítulo, las empresas en México que prestan el mismo tipo de servicios que “La Empresa” son bastantes, disminuyendo considerablemente en el municipio de Tlatlauquitepec, pero manteniéndose como un número fuerte y como competencia para la organización objeto de estudio. Siempre ha sido importante conocer el contexto en el cual se inserta una investigación, pues permite dar cuenta de aquellos elementos que difícilmente podrían ser apreciados desde dentro.

CAPÍTULO 3. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL

En todo proceso de investigación, uno de los objetivos que se persiguen es el desarrollar una explicación científica con base en teorías que sustenten y hagan válidas las posibles aportaciones o sugerencias que harán posible la creación de un nuevo conocimiento. Así, en este apartado se darán a conocer los principales elementos teóricos que sustentan esta investigación y que harán entender de una manera más precisa cada uno de los elementos que -para el presente estudio- se han tomado como elementales.

Se hizo una revisión bibliográfica respecto a la temática que se va a estudiar, es decir, respecto a los principales conceptos que sustentarán esta investigación: La comunicación interna y el clima organizacional. En las siguientes líneas se abordará más a detalle información con respecto a estos conceptos.

3.1 El Proceso de Comunicación

Etimológicamente, la palabra *comunicación* proviene del latín *commun is*, que significa “común” de acuerdo con García y Wong (2008). De esta ancestral definición se desprende el concepto de *compartir algo, poner en común*, un hecho inseparable de la relación entre los seres humanos y su entorno.

La *comunicación* es, entonces, “un proceso en el que intervienen un emisor y un receptor en un ambiente determinado (físico o virtual) a través del cual se logra la transmisión e intercambio de ideas e información, comprensible entre las partes” (Thompson, 1998: 5); o en el libro *La nueva comunicación*, se cita a Bateson y Birdwhistell (1963), definiéndola como “el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza, mantiene y, por ello, hace posibles las relaciones entre los hombres” (Bateson et al., 1982: 163)

Al mencionar un proceso de comunicación se habla acerca de los elementos y las fases por las que un mensaje tiene que pasar para poder cumplir íntegramente con dicho proceso (comunicación). Shanon y Weaver (1948) se preocuparon por diseñar un modelo que contribuyera a dar forma a la comunicación. Los elementos básicos que proponen para que se lleve a cabo una exitosa comunicación son: fuente o emisor, codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. (Martínez y Nosnik, 2002: 13).

En primer lugar, “por emisor y receptor puede entenderse cualesquier sujetos o agentes interactuantes, desde dos hombres, o bien un grupo específico respecto de una multiplicidad ilimitada de receptores, según las características del sujeto, la intencionalidad del mensaje y el tipo y el alcance del medio” (López Veneroni, 1997: 29)

Por otro lado, el medio puede ser un aspecto natural de los sujetos interactuantes, por ejemplo; gestos, ruidos, entre otros., o bien, cualquier objeto o instrumento, como piedras, ropa, computadoras, y otros. El mensaje, a veces está inherente al medio, pero puede entenderse como “cualquier forma de articulación o conformación significa (o ambas) referida a una necesidad, intención general o propósito específico” (López,1997: 29-30) El feedback o retroalimentación es toda forma o posibilidad de respuesta inherente al proceso mismo que ejerce el receptor en relación con el emisor.

3.1.1 Enfoque funcionalista en la Comunicación

Para Wilbur Schramm, “uno de los principios básicos de la Teoría General de la Comunicación es que los signos pueden tener el significado que la experiencia del individuo le permita leer en ellos” (Paoli, 2005: 23); esto es, que las personas únicamente pueden interpretar un mensaje en base a la experiencia que se tenga en relación con el significado y el significante. Y a medida que el marco de referencia individual se torna más disímil entre las personas, aumenta la dificultad para comunicarse.

Además, “un mensaje puede tener varios mensajes paralelos”, transmitidos a través de varios canales y distintos medios. Por consiguiente, se trata de un proceso muy “complejo, y las posibilidades analíticas de cada uno de estos factores se hacen muy grandes” (Paoli, 2005:24).

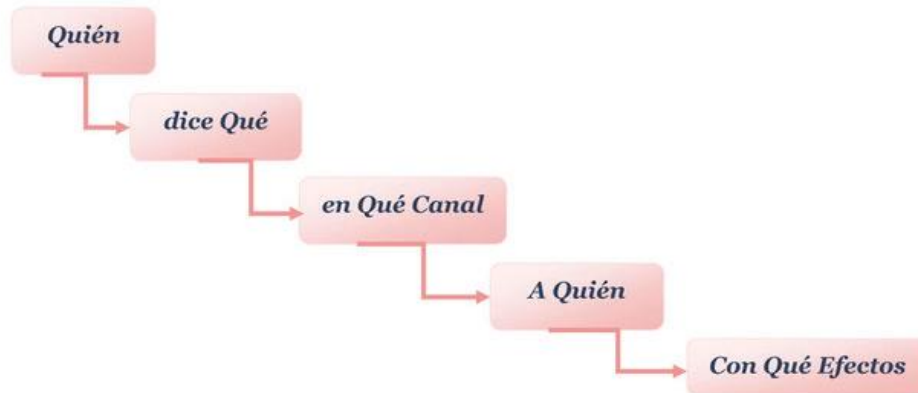
Otro punto en consideración es el enfocado a los grupos de referencia. “Los individuos que reciben el mensaje lo relacionarán con grupos sociales a los que están adscritos” (Paoli, 2005:24), y los considerarán positivos o negativos en función al valor estimado en sus mismos grupos.

3.1.2 Modelo de Comunicación de Harold Lasswell

El profesor de la Universidad de Yale en los Estados Unidos, Harold Lasswell, en 1948, publicó en la revista *The communication of ideas* un artículo que agrupa los cinco puntos

fundamentales que entran en juego en el proceso de comunicación; “Lasswell proporciona allí una fórmula de concatenación o encadenamiento lineal de cinco preguntas-programas: *¿quién – dice qué- por cuál canal – a quién – con qué efecto?*” (Galeano, 1997: p 12), como se aprecia en la figura siguiente:

Figura 1. Modelo de comunicación de Harold Lasswell



Fuente: <http://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>

- a) Quién: “quien” es el emisor, es decir, el origen, la fuente de toda comunicación. Lasswell incluyó en esta denominación todas las categorías de emisores.
- b) Dice qué: se trata aquí del mensaje. Lasswell se detiene principalmente en el análisis de la contenida en el mensaje en términos estadísticos, esto es, procediendo a una clasificación sistemática y cuantitativa de los datos informativos del mensaje.
- c) Por cuál canal: se trata de los medios usados para transmitir el mensaje. Lasswell introdujo la investigación del o de los mejores canales capaces de conducir el mensaje al o los receptores.
- d) A quién: en relación con el análisis de medios, el estudio del receptor para Lasswell es sobre todo cuantitativo. Preconiza medir en términos de cantidad si el universo a alcanzar para aislar una o varias partes
- e) Con qué efecto: se trata del impacto que Lasswell concibe en forma global. En otros términos: el estímulo contenido en un mensaje dado, conducido por tal medio, dirigido a una población o segmento del mercado de tal volumen dando el resultado.

Este modelo es una guía que sirve de referencia cuando se habla de comunicación en las organizaciones, pues todos los elementos que aquí se mencionan pueden ser encontrados en este concepto, mismo que a continuación se desarrolla.

3.2 Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. Es, también, la disciplina que estudia este fenómeno. Además, se refiere al conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan en una organización.

Por otro lado, como menciona Costa (2001) la Comunicación Organizacional “es todo lo que hace la empresa, lo publique o no, es el sistema nervioso central de la empresa, el que controla toda su actividad y su relación con el entorno” (p. 25). Es novedosa dentro del ámbito laboral y en general hay poca profundización en ese campo; por eso, resulta todo un reto convencer a los directivos de una organización de que la comunicación es algo más que la creación de una revista interna o externa, que un audiovisual o que la capacitación para los empleados.

Collado (2002) define la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”, así como también “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (p.12)

Al considerar este planteamiento, se puede decir que la correcta comunicación permite el flujo de información necesaria de la organización para lograr un mejor funcionamiento y crear un sentido de pertenencia por parte de su público interno, además de posibilitar la estabilidad necesaria para resolver sus problemas de integración interna y adaptación externa.

En la comunicación es importante ponerse en el lugar del receptor para entender su lenguaje, sus expectativas, su cultura, ello se convierte en la empatía que facilita los procesos

comunicativos independientemente del nivel en que se manifiesten. Según Goldhaber (2000:18), en el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes el flujo está dado por diferentes direcciones: ascendente, descendente, horizontal y diagonal de carácter interno, pero, además, abarca redes externas, con los públicos que interactúan con la organización directa e indirectamente desde el entorno.

La organización, como sistema abierto que debe ser, posee interdependencia en las relaciones con sus diversos públicos, esta está dada por la mutua necesidad que tienen unos de los otros, como sistemas que interactúan dentro de otro sistema mayor, si se afecta uno se afectan todos.

La Comunicación Organizacional centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre éstos y el público externo, lo que conduce a un mejor funcionamiento de la empresa o institución y al fortalecimiento de su identidad.

Se está hablando de que es una disciplina joven que en poco tiempo ha demostrado su impacto en el perfeccionamiento institucional; gracias a su capacidad de adaptación a los más diversos tipos de organizaciones. La pertinencia de esta disciplina dentro de la teoría organizacional radica precisamente en la importancia concedida al componente comunicacional, como elemento esencial en la creación y funcionamiento de la organización. No obstante, la comunicación organizacional se encuentra cada vez más presente en México, así como en otros países, pues las deficiencias, errores y omisiones en materia de comunicación, abundantes en el medio corporativo, representan oportunidades de trabajo para los comunicadores organizacionales.

La organización transforma, produce, reúne y mantiene a partir de su desarrollo, aporta unidad a sus componentes, convirtiéndolos en un todo, y ofrece solidez y seguridad, pues aporta equilibrio al sistema. La comunicación entonces está destinada a facilitar y agilizar los demás procesos que se llevan a cabo en la empresa.

No puede verse como algo aislado sino como un importante factor que funciona en coordinación con los demás elementos de la misma, dando a conocer su importancia a los públicos externos e internos los cuales se mantendrán en constante intercambio para que los mecanismos propios de la empresa funcionen adecuadamente.

3.2.1 Importancia de la Comunicación Organizacional

Ahora bien, ¿cuál es la importancia de la comunicación organizacional? En ocasiones, resulta paradójico pensar que muchas personas opinan y creen en la importancia de la comunicación, y sin embargo, la realidad contrasta con los escasos recursos que se invierten para potenciarla, estas falsas ideas o prejuicios del área de la comunicación están presentes en las siguientes concepciones:

- Es sólo un gasto y no una inversión
- Precisa de abundantes recursos humanos y financieros.
- Es caro porque se asocia sólo con la publicidad.
- Es difícil de cuantificar sus resultados.
- Se limita a editar una revista para el trabajador o socios que, en muchos casos, apenas se lee.
- La formación en comunicación no es necesaria, todas las personas saben comunicarse.

Estas falsas ideas provocan la escasa utilización de este recurso por parte de las organizaciones, como muestran los datos, y provoca que la estrategia de comunicación esté todavía en un punto muy incipiente en estas instituciones. En estas circunstancias se plantea la interrogante de si el desarrollo de la comunicación en las organizaciones puede contribuir decisivamente a la mejora de su imagen de transparencia.

3.3 Comunicación Interna y Externa

A continuación, se presentarán diferencias entre la comunicación interna y externa para que posteriormente se desarrolle el tema de la presente investigación. La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, entre otros.), encaminados a “mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”, como lo refiere Fernández (2002).

Aunque la comunicación externa quede vinculada a departamentos tales como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, entre otros. Todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización. Cuando

aumenta el sentimiento de pertenencia, cuando las personas se sienten identificadas con la organización y mejoran las relaciones laborales, transmiten una imagen positiva hacia fuera.

En el lado opuesto se encuentra la comunicación interna, que se refiere a la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

La comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y esto cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas.

La comunicación interna es el vehículo para contar con las opiniones de todos en una reflexión global sobre la empresa:

- Para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal
- Para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido
- Para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos
- Para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución
- Para sensibilizar al activo humano, supremo recurso, constituido por quienes lo hacen, desarrollan y viven la empresa
- Para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo
- Para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar los cambios

- Para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos
- Para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupo.

(García, 1998: 53-54)

3.3.1 Redes de Comunicación Interna

Generalmente, los mensajes enviados dentro de la organización responden a las políticas y objetivos de la misma. Estos mensajes siguen unos caminos distintos dentro del espacio organizacional. A estos caminos se le denomina: redes de comunicación. Las redes de comunicación pueden ir en varias direcciones: de los subordinados hacia los superiores, o viceversa; entre los mismos departamentos o entre distintas jerarquías.

Descendente. Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. En las herramientas utilizadas en la comunicación descendente se encuentran:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual

Ascendente. Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, es decir, de los empleados, hacia los jefes. Incluye dentro de sus herramientas elementos como:

- Buzones de sugerencias
- Reuniones de grupo
- Procedimientos de presentación de quejas
- Entrevista
- Sección en el periódico interno
- Por correo
- Intranet

Horizontal. Es la comunicación que fluye entre funciones similares, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Diagonal. Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

3.3.2 Herramientas de Comunicación Interna

Así como debieran existir redes de comunicación dentro de la organización, también debe contar con varias herramientas de comunicación que le permitan conocer su público interno o miembros de la organización, moderar el carácter informativo/afectivo de los mensajes, así como el grado de formalidad.

Habiendo ya enunciado los conceptos básicos de la Comunicación Interna, se procederá a abordar lo concerniente al Clima Organizacional, por lo que las siguientes páginas versaran sobre dicho tema.

3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna

Según Rivera (2007), el diagnóstico de comunicación es un “procedimiento que se realiza para evaluar la eficiencia de los sistemas de comunicación interna de una empresa”. Constituye además, para la autora, “el método que analiza los canales, emisores, contenidos e impacto de la comunicación en la organización”.

Debe apuntar no solo a la detección de problemas, sino a los resultados deseados, los obstáculos que deben eliminarse para llegar a ese fin. Este nos proporciona varias ventajas como: la información confiable acerca de los procesos de comunicación que tienen lugar en el interior de la institución.

Ayuda a determinar las características deseables en dichos procesos para cada institución determinada. Permite comparar la comunicación interna que se da en la institución en diferentes momentos en el tiempo y bajo diferentes circunstancias. Ayuda a detectar problemas ya existentes y problemas potenciales en las redes y flujos de comunicación internos en la institución, tales como cuellos de botellas y distorsiones en los procesos comunicativos. Aumenta la efectividad de la comunicación al permitir definir líderes y

patrones de comunicación, factores cuyo conocimiento facilita el diseño y difusión de todo tipo de mensajes en el interior de la institución.

Si se tiene en cuenta que el diagnóstico de comunicación supone fases para su realización, que estructuran el proceder del investigador para hacer la pesquisa y que estas consisten en: la búsqueda de datos, el análisis y la evaluación para identificar las deficiencias, para la obtención de resultados verídicos que sustenten una propuesta efectiva, en este caso, el plan de acciones de comunicación.

3.5 Clima organizacional

Según los autores de la teoría de las Relaciones Humanas, la motivación es “el impulso que permite esforzarse en alcanzar los objetivos organizacionales siempre y cuando se satisfaga alguna necesidad individual” (Chiavenato, 2006: 103) y la moral sería consecuencia del estado de motivación provocado por la satisfacción de las necesidades individuales de los empleados, elevándose y disminuyendo de acuerdo con los medios y/o barreras internas y externas.

De la palabra “moral” se deriva el concepto de Clima Organizacional, el cual puede definirse como un complejo, dinámico y sensible al mismo tiempo. Es complejo porque abarca muchos componentes, sensible porque cualquiera de estos componentes puede afectarlo y dinámico porque si dichos componentes son estudiados es posible mejorarlos si se aplican las medidas necesarias para corregirlos, ya que una buena interacción entre quienes forman parte de una organización podrá reflejarse en los resultados de todos y cada uno de los individuos, pudiendo traducirse en otros aspectos de la empresa.

De acuerdo con Torralba y Pérez (2015:794) “la satisfacción y la productividad se encuentra relacionado directamente con el saber hacer de los directivos, en relación de cómo gestiona el comportamiento de las personas, en su forma de trabajar y relacionarse con los demás integrantes de la organización”. Esto da cuenta de la importancia de la labor de los directivos, pues en muchas ocasiones intentan desligarse de la responsabilidad que poseen en la satisfacción de sus empleados y la productividad que puedan tener.

Dentro del estudio del clima organizacional tiene cabida un concepto sumamente importante: la cultura, entendida como el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la empresa y que permite medir al clima organizacional.

Cultura y clima resultan totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento. Por lo tanto, la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva, pero mientras la cultura es más constante, el clima es más variable.

Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus defectos. De todas formas, analizando la documentación sobre este tema, parece que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente.

3.5.1 Teoría de los dos factores de Herzberg

Para el estudioso de la Psicología y la Administración, Frederick Herzberg, existen dos factores en la motivación: insatisfactores-satisfactores, motivadores-higiene o extrínsecos-intrínsecos. Gibson et al (2011) mencionan que el estudio de Herzberg arrojó que existen un conjunto de condiciones extrínsecas al empleado cuya presencia no necesariamente lo motivan, pero su ausencia sí producen insatisfacción, llamados por lo tanto insatisfactores, factores de higiene o extrínsecos.

Por otra parte, existen también ciertas condiciones intrínsecas, cuya ausencia no ha demostrado que produzcan insatisfacción, pero su presencia ciertamente desarrolla una fuerte motivación en los empleados y, en consecuencia, un alto desempeño laboral. Así, “el modelo de Herzberg básicamente asume que la satisfacción laboral no es un concepto unidimensional; su investigación lleva a concluir que se requieren dos continuos para interpretarla satisfactoriamente” (Gibson et al., 2011:133)

3.5.2 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Otra teoría relacionada con la motivación y por consiguiente, con el clima organizacional es la propuesta por Abraham H. Maslow, quien centró su atención en cinco niveles (en orden ascendente): las necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y sociales, de estimación y estatus, y de autorrealización.

La teoría de Maslow asume que una persona intenta satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de dirigir su conducta hacia la satisfacción de necesidades de niveles

superiores (realización personal), es decir, “se deben satisfacer las necesidades de niveles inferiores antes que una necesidad de nivel superior” (Gibson et al., 2011:130).

Figura 3. Jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: <http://www.ceolevel.com/la-controvertida-piramide-de-maslow>

En el libro *Organizaciones. Comportamiento y estructura* (2011) se menciona que para Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar. “Los individuos poseen necesidades que desean satisfacer, y las necesidades gratificadas no son tan poderosamente motivadoras como las necesidades insatisfechas” (Davis y Newstorm, 1999: 134)

3.5.3 Formas de Clima Organizacional

Rensis Likert fue un personaje que postuló una teoría relacionada con el Clima Organizacional. A este respecto, menciona que “en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, entre otros. Estas son las variables causales”. Existe también otro grupo, denominado variables intervinientes, donde se incluyen la comunicación, las actitudes, las motivaciones. Por último, las variables finales “son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización” (Rodríguez, 2005: 164), en este grupo están incluidas las ganancias, pérdidas y la productividad.

Los tres grupos anteriores influyen en la manera en que los miembros de una organización perciben el clima de la empresa, ya que es más importante esto al clima organizacional en sí, ya que los comportamientos y actitudes existen en función de su percepción de la situación y no de la situación objetivamente hablando. En el libro Diagnóstico Organizacional, Rodríguez (2005) menciona que Likert tipificó cuatro tipos de sistemas organizacionales con un clima particular:

- a) Sistema I: Autoritario → La desconfianza es su característica principal. Las decisiones y los procesos de control son establecidos por la cabeza de la organización y se transmiten en una línea ya establecida, rígida, centralizada y formalizada, por lo que su clima es de desconfianza, inseguridad y temor.
- b) Sistema II: Paternalista → Al igual que el Sistema Autoritario, las decisiones son tomadas por la cabeza de la empresa, pero existe una mayor delegación a los subordinados, por lo que se dice que hay relativa flexibilidad. Su clima organizacional es básicamente de confianza condescendiente descendente y de manera ascendente, es estable y estructurada en medida que sus necesidades sean respetadas.
- c) Sistema III: Consultivo → Existe un mayor grado de descentralización de las decisiones. Pese a que se mantiene la jerarquía, las decisiones específicas recaen en los escalones medios e inferiores. Como consecuencia, el clima dentro del sistema consultivo es de confianza y existen niveles elevados de responsabilidad.
- d) Sistema IV: Participativo → Las decisiones están distribuidas en diferentes lugares de la organización. La comunicación se da en diferentes direcciones y esto permite una participación de los miembros; la relación entre éstos es buena, existiendo confianza y altos niveles de compromiso entre los empleados de la organización y sus objetivos. (Rodríguez, 2005: 164-165)

3.6 Diagnóstico de Clima Organizacional

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), un diagnóstico se puede definir como la acción de recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza (2016).

Es muy importante para la organización conocer cómo se encuentra su clima, pues éste ejerce una notable influencia en el comportamiento de las personas que trabajan en ella. “Un

diagnóstico del clima organizacional revela a la empresa la percepción de sus empleados respecto a los factores que se miden en dicho diagnóstico. Esta información es fundamental para valorar los instrumentos de gestión utilizados y poder diseñar los más idóneos para la resolución de posibles conflictos y el logro de objetivos empresariales” (Quevedo, 2003: 6)

El saber si en la organización existe un buen o un mal clima será una herramienta que permitirá conocer las consecuencias que se derivan de ello, mismas que pueden ser positivas (alta productividad, baja rotación, adaptación, innovación, entre otros.) o negativas (baja productividad, alta rotación, accidentes, entre otros. Así, el clima es determinante en la toma de decisiones dentro de la empresa y en las relaciones humanas dentro y fuera de ella.

3.6.1 Medición del Clima Organizacional según Rensis Likert

A pesar de que el concepto de Clima Organizacional es tan complejo, sí es posible su medición a partir de instrumentos estandarizados en donde los miembros de una organización son cuestionados respecto a sus distintas percepciones. A este respecto, Rodríguez (2005) menciona que Rensis Likert ofrece instrumentos de medición del Clima Organizacional que considera como dimensiones, a saber:

- Estilo de Autoridad
- Esquemas Motivacionales
- Comunicaciones
- Procesos de Influencia
- Procesos de toma de decisiones
- Procesos de Planificación
- Procesos de Control
- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento

En ocasiones estos instrumentos están diseñados en una serie de preguntas cerradas en donde se solicita a los encuestados evaluar al clima organizacional en su situación actual y la que esperarían existiese; esto con el fin de que se pueda conocer el estado actual y el que se desearía.

3.6.2 Medición del Clima Organizacional según Litwin y Stinger

Por otro lado, Litwin y Stinger (1978) establecen nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. Estos son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad, mismos que a continuación se definen.

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, entre otros, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para todos los empleados, independientemente del cargo que se ocupe o las actividades que se realicen, o del oficio que realicemos, si se está desarrollando algo agradable para la persona, la labor siempre será importante, manteniendo la idea de que se está aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia se mide con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso asumido con los mejores resultados.

Recompensa: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, siempre se espera un reconocimiento adicional.

Desafíos: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Se conoce también como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

Los nueve factores mencionados están presentes en el instrumento para el diagnóstico de clima organizacional, con distintos ítems que ayudan a analizar cómo se lleva a cabo este fenómeno en la organización objeto de estudio en la presente investigación.

3.7 Dimensiones comunicación interna y clima organizacional

A continuación, se describen las dimensiones presentes dentro del estudio de la comunicación y el clima organizacional, para facilitar la comprensión del lector. Estas son: Visión, misión y valores; y cultura, comportamiento y desarrollo organizacional.

3.7.1 Visión, misión y valores

La planeación normativa en una organización es muy importante. Está integrada por la visión, la misión y los valores de una institución (Ruiz & Aceves, 2009), mismos que a continuación serán abordados.

La visión. De acuerdo con Ruiz (2000), la visión puede definirse como un enunciado que representa el estado ideal de una institución. A este respecto puede mencionarse que la visión no será alcanzada, pero que representa una imagen del éxito para ésta y será la pauta que guíe lo que siempre intentará lograr. La visión siempre deberá involucrar a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la diferencien de otras que sean similares (Ruiz & Aceves, 2009).

La misión. La misión ayuda a la organización a lograr su visión y se expresa a través de un enunciado que sirve de orientación sobre lo que hace y el para qué existe, además de informales sobre cómo se posicionará a sí misma para satisfacer las necesidades de sus beneficiarios (Ruiz, 2000). La ausencia de una misión sería equivalente a operar sin rumbo definido, pues no se estarían englobado los objetivos institucionales, ni se estaría diferenciando de otras organizaciones similares.

Los valores. Son una *guía de conducta deseada* que servirá para realizar la visión y la misión institucionales (Ruiz, 2000). Los valores representan estándares a seguir dentro y fuera de la organización, por lo que deben ser compartidos por los miembros y vincularse directamente con la misión, así que deben ser claros.

3.7.2 Cultura Organizacional

La cultura y la comunicación están estrechamente relacionadas. En primer lugar, la cultura, es “una serie de significados compartidos” (Rebeil, 2006:230), y eso ya implica comunicación. Por otra parte, se emplean diversos canales de comunicación para comprometer a la gente que labora en la organización con los valores y conductas establecidas como deseables.

La cultura organizacional, un término relativamente nuevo y que en estas dos últimas décadas ha cobrado gran importancia, se define como “un conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas” (Rebeil, 2006: 228)

La parte visible más relevante de la cultura es el comportamiento de los integrantes de la organización. Estos patrones de conducta se reflejan en cómo actúan respondiendo a diversas situaciones, como la manera en que toman decisiones, el cómo llevan a cabo sus labores y resuelven sus problemas, y en que se relacionan entre sí y con los públicos externos (por ejemplo, clientes, proveedores, la sociedad, entre otras)

Aquí cabe hacer una aclaración: La cultura organizacional no son sólo las conductas, éstas son una de sus manifestaciones observables; el concepto va mucho más allá. Se trata del conjunto de ideas acerca de la organización y de lo que se considera que sus miembros, y la organización misma, deben hacer para lograr sus objetivos, así como también de los principios que rigen su comportamiento.

“Entre la cultura y las manifestaciones culturales se da una relación de interdependencia dinámica: por una parte, la cultura se refleja en sus manifestaciones, por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura” (Fernández, 2002:89-90) Esto quiere decir que, si llegasen a afectarse los valores y/o las creencias, cambiarían las manifestaciones culturales, y viceversa.

Darwin definió a la selección natural como “el proceso donde la naturaleza selecciona a los individuos mejor adaptados para sobrevivir y reproducirse” (Ruiz et.at, 2007: 64). En las organizaciones, existe un proceso similar al de la *selección natural* en la naturaleza, pues las personas que son afines a las creencias y valores de la organización donde trabajan, normalmente persisten, y aquellas que no comparten estos sentimientos de pertenencia probablemente permanezcan poco tiempo o terminen por ir adaptándose gradualmente.

De esta manera, la cultura organizacional va reforzándose; es decir, se establece una retroalimentación positiva, desde el ángulo de la teoría de los sistemas. “Por tanto, cambiar la cultura organizacional significa transformar dichas creencias y valores, firmemente enraizados en la mente de la mayoría de los miembros de la organización, iniciando con

quienes tienen el poder formal” (Arias, 1999: 305). Sin embargo, cuando se llevan a cabo cambios en la cultura organizacional de manera reiterada, esto genera un efecto contraproducente, pues será más complicado que los empleados acojan con disposición y agrado los nuevos esquemas y la compartición de los valores y el sentido de pertenencia e identificación entre los miembros de la organización se dificultarán.

Esto según un estudio realizado por Yeung, Brockbank y Ulrich (1991) entre 300 organizaciones listadas en la revista *Fortune* como las más importantes. “Este hallazgo apoya la investigación existente en el sentido de considerar al desarrollo de la cultura como un proceso permanente y de acumulación histórica. Las reestructuraciones o los cambios frecuentes en cuanto a las relaciones entre las jerarquías tienden a interrumpir el desarrollo de la cultura organizacional” (Arias, 1999: 306)

La cultura, en general, abarca muchas variables: desde lo que ha sido aprendido a través de la educación, como aquello que ha sido incorporado mediante la experiencia; incluye también variables situacionales, como el estado físico y anímico en el que se encuentra en un momento dado, y aspectos que tienen que ver con sus preferencias, intereses, gustos y objetivos. Todo esto es un aspecto individual, único de cada persona.

Cuando los individuos pertenecen al mismo grupo social, el proceso de aculturación al que son sometidos hace que algunos de los contenidos de sus respectivos marcos de referencia, sean parecidos, lo que permite que su percepción de la realidad tenga aspectos coincidentes.

En el caso de la cultura organizacional, es la percepción de la realidad de la organización la que comparten sus integrantes, es decir, que los empleados entienden lo mismo con respecto a determinadas situaciones, compartiendo una serie de significados al tener un lenguaje común.

El hecho de percibir la realidad y de entender los conceptos clave de la organización de una manera homogénea, genera patrones de comportamiento similares. Si estos comportamientos están orientados al logro de los objetivos fijados por la empresa y a la creación de un ambiente de trabajo propicio a la motivación y al desarrollo de sus colaboradores, la cultura se vuelve funcional, hay percepción compartida, lenguaje común y acción alineada hacia los resultados esperados, en un clima laboral sano.

Por otro lado, en algunas organizaciones puede suceder lo que se conoce como “culturas Babel”, en la que las personas y las áreas están desintegradas porque ven las cosas de manera muy distinta, no hay un conjunto de ideas y de valores con los cuales se identifiquen, y existe una enorme inconsistencia tanto en las acciones como en las decisiones.

“La gran importancia de la cultura radica precisamente en su poder integrador, y la integración descansa en una serie de significados compartidos. Por esta razón, un creciente número de organizaciones ha trabajado, o está trabajando, en la clarificación de sus valores fundamentales, tarea que no sólo implica identificarlos, sino también definirlos en términos que sean comprensibles para todos sus integrantes, e incluso en conductas concretas, ya que es en este terreno concreto precisamente, el del comportamiento, en el que la cultura deseada deberá ser más visible” (Rebeil 2006: 233).

3.7.3 El comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional (CO) se relaciona, como su nombre lo dice, con el estudio del comportamiento de las personas en una organización y cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la organización. El CO tiene que ver con situaciones relacionadas con el trabajo, el ausentismo, la rotación, la productividad, el rendimiento humano, la gestión, entre otros. Además, incluye también a la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambios, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo y estrés.

El Comportamiento Organizacional es un “campo de estudio que investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de dichas organizaciones” Robbins (2004: 8)

Aquí tiene cabida la teoría humanista, la cual es una teoría de la administración que nació a fin del siglo XIX y se concentra en comprender la conducta, las necesidades y actitudes en el lugar de trabajo. “Es la respuesta de al descuido de la teoría clásico respecto al elemento humano de la organización” (Fernández, 2002: 24). El enfoque humanístico origina una real revolución conceptual en la teoría administrativa, antes el interés se hacía en

la tarea es decir por parte de la administración científica, ahora se hace en las personas que trabajan o participan en las organizaciones. Esta surge con la teoría de las RELACIONES HUMANAS, y se orientó principalmente hacia dos aspectos:

- 1) Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo
- 2) Adaptación del trabajo al trabajador

La teoría de las relaciones humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne, Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Como menciona Chiavenato en su libro *Introducción a la Teoría General de la Administración* (2006), “los trabajadores son criaturas sociales complejas, que tienen sentimientos, deseos y temores, su comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar es consecuencia de muchos factores motivacionales (...) si hay dificultades en la participación y las relaciones con el grupo, aumenta la rotación de personal, baja la moral, aumenta la fatiga y se reducen los niveles de desempeño” (p. 100).

En este orden de ideas, el comportamiento de dichos individuos en los grupos de una organización dependerá en buena medida de la manera en que actúen los líderes y supervisores, pues entre más eficaces sean dichas acciones, mayor será la integración y el compromiso de los empleados. Por otro lado, tenemos también el lado “informal” por llamarlo de alguna manera, donde sus normas servirán para regular y controlar los niveles de producción de manera positiva (a través de estímulos, aceptación social y otras) o negativas (burlas, sanciones simbólicas, rechazo, entre otras)

3.7.4 Desarrollo organizacional

Como menciona Ferrer (2002) en su libro *Desarrollo Organizacional*, existen un sinnúmero de autores que han tratado de definir al D.O. de distintas maneras; sin embargo él establece una propia definición, desarrollándolo como “la aplicación creativa e largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud en las organizaciones mediante

un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona” (p.15)

Para Guízar Montufar (2004), es importante apoyarse en el D.O. porque ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente, ya que les provee de las herramientas para ayudarlos a establecer relaciones interpersonales más efectivas; asimismo, muestra al personal cómo trabajará efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas, para así las organizaciones ser capaces de sobrevivir en un mundo de rápidos cambios como la *explosión de conocimientos, la rápida obsolescencia de los productos y la composición cambiante de la fuerza de trabajo.*

3.8 Influencia de la Comunicación Interna en el Clima Organizacional

La Comunicación Interna es una de las cuestiones menos atendidas dentro de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a pesar de que Rebeil y Montoya (2006) sostienen que ésta es “especialmente efectiva para crear climas de trabajo favorables” (p. 70), facilitando las tareas y coadyuvando a la estabilidad de las organizaciones.

Tanto comunicación interna como clima organizacional son elementos muy importantes dentro de una organización, Guardan una estrecha relación y, como tal, no debieran separarse ni excluirse uno del otro. Los empleados, por ejemplo, necesitan comunicarse para poder llevarse bien; pero no se está hablando de una simple transmisión de información, sino de una verdadera “puesta en común”; tampoco debe ser unidireccional, sino ascendente, descendente y horizontal.

A decir de Davis y Newstrom (1999), cuando la comunicación dentro de una organización es eficaz, “tiende a alentar un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral” (p. 53), ya que los miembros tienen una comprensión más adecuada de sus labores y, por ende, se sentirán más involucrados en ellas. Existen organizaciones donde los miembros se sienten en un ambiente tranquilo, seguro, bueno, y eso es producto de varios factores, pero la comunicación sería, sin duda, al menos uno de ellos.

Existen una infinidad de medios para comunicarse dentro de una organización; por ejemplo, pizarras, intranet, memorándums, correo electrónico, entre otros. Para las pequeñas empresas, no es necesario utilizar tantos como se puedan, pues no se trata de utilizar por

utilizar, sino más bien utilizar los que sean funcionales y ayuden a una verdadera “puesta en común”.

Sin lugar a dudas, la comunicación cara a cara es la más socorrida en empresas pequeñas, por múltiples ventajas que presenta; sin embargo, hay ocasiones en las que es preferible utilizar otro medio para que la comunicación sea más efectiva; o bien, puede utilizarse algún medio para llevar a cabo el proceso de comunicación y la retroalimentación puede hacerse cara a cara. Todo depende de las necesidades de la empresa y de lo que se quiera comunicar.

El sustento teórico de una investigación es sumamente relevante para sostener el trabajo. En la presente, se hizo un recorrido no solamente por las variables más importantes, es decir, la comunicación y el clima organizacional, sino también se tocaron elementos que aunque no son tan relevantes, sí representan un sostén para entender cuál es la influencia de la comunicación interna dentro del clima organizacional.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO

En este capítulo se abordará más a detalle la microempresa que servirá como estudio de caso y que permitirá verificar si la hipótesis planteada al inicio de este trabajo de investigación es correcta o no. Como fue mencionado en el Capítulo 1, por razones de confidencialidad, ésta será denominada “La Empresa”.

4.1 La empresa

“La Empresa” es un restaurante ubicado en el municipio de Tlatlauquitepec, Puebla, especializado en la preparación de carnes ahumadas. En líneas siguientes se abordará más respecto a dicha empresa, aspectos tales como: historia, misión, visión y valores; estructura orgánica; guía de conducta para el trabajo y –finalmente- derechos y obligaciones del personal. Toda esta información fue suministrada por los propietarios de “La Empresa”.

4.1.1 Historia

“La Empresa” es una microempresa 100% familiar que nace el 11 de Mayo de 1994 como un establecimiento dedicado a prestar el servicio de restaurant con la especialidad de las carnes ahumadas, con una receta de preparación artesanal creada en Mazatepec y heredada de su padre. Se hace uso de ella para ofertarla en esta localidad instalándose en una casa de arquitectura Colonial con más de un siglo de antigüedad que crea un ambiente cálido, lleno de historia del municipio donde se alberga.

Poco a poco se fue identificando al establecimiento como el lugar típico del municipio, donde se pueden degustar platillos muy bien preparados. Comenzando con una capacidad de apenas 20 comensales, fue creciendo al paso que los clientes apreciaban el servicio y los alimentos que se ofertaban. Hoy, a más de 20 años de su creación, tiene una capacidad de 180 comensales, servicio a domicilio de banquetes desde 100 hasta 500 personas, servicio de coffee break, venta de las carnes al público, área infantil, estacionamiento con capacidad de 35 autos, internet inalámbrico, marca propia de café orgánico y venta de cafeteras profesionales.

4.1.2 Visión, misión y valores

A continuación se enuncian la visión, misión y valores de “La Empresa”, tal como obra en sus archivos. Cabe mencionar que dicha información únicamente es compartida por los administrativos y en la página web del negocio, no así en el establecimiento.

Visión: Brindar productos y servicios de alta calidad que tengan un reconocimiento en el ámbito nacional los cuales se distingan por su sabor, amabilidad y tradición. Siempre conservando la calidez provinciana y el optimismo por innovar y mejorar.

Misión: Ofrecer carnes ahumadas de alta calidad y un servicio con calidez que se distinga de los demás restaurantes de la región, satisfaciendo las necesidades al 100% de nuestros clientes locales y turistas que nos visiten.

Valores:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Amor al trabajo
- Colaboración
- Participación
- Respeto
- Optimismo

4.1.3 Estructura orgánica

Plasmear un esquema donde se indiquen los niveles de jerarquía, responsabilidad y comunicación, así como la división de funciones de una organización y las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa, siempre es de gran utilidad para entender muchos aspectos internos y externos de una empresa.

A continuación se muestra el Organigrama del establecimiento objeto de la presente investigación, construido por los propietarios:

Figura 1. Organigrama de “La Empresa”



Fuente: “La Empresa”

Como es posible observar, el organigrama muestra a todos en la misma jerarquía (incluyendo a la dirección) y solamente por encima de todos los empleados se encuentran el gerente general y el representante legal. No obstante, quienes laboran en la empresa tienen las siguientes funciones:

- 2 Propietarias, quienes realizan la función de dirección y están a cargo de la caja.
- 2 personas que se encargan exclusivamente de preparar la carne
- 4 cocineras
- 3 meseros
- 1 intendente

4.1.4 Guía de conducta para el trabajo

En el establecimiento objeto de estudio se tiene un documento donde se indica una “guía de conducta para el trabajo”. En él se menciona que se aplican las técnicas de Distintivo Moderniza, que a continuación se enuncian:

T4 Conocimiento del Mercado

T5 Desarrollo de Personal de Contacto

T6 Marketing

Con estas herramientas -de acuerdo con el documento aludido en el párrafo anterior- conocen su mercado, sus necesidades y los segmentos más importantes para “La Empresa” y de esta forma, es posible ofertar lo que realmente buscan asegurando así clientes cautivos y un ingreso seguro.

4.1.5 Derechos y obligaciones del personal

Se plasman en su reglamento interno de trabajo, que es el siguiente:

REGLAMENTO INTERNO

Los Valores que difunde La Empresa en su Política Básica, son obligatorios para todos los colaboradores que laboran en esta Organización. (Misión, Visión y Valores)

- 1. El personal deberá presentarse a sus labores puntualmente a las 9:00 a.m., o 8:00 am según corresponda, debidamente uniformado para registrar y checar su hora de entrada en el control de Barra.*
- 2. Se dará una tolerancia de 15 minutos de retraso después de la hora de entrada*
- 3. En caso de que su llegada sea entre 16 y 30 minutos después de su hora de entrada será acreedora a un retardo.*
- 4. Después de un retraso de 30 min la colaboradora podrá ser regresada a su casa, generándole una falta injustificada.*
- 5. Si el empleado se viera impedido de acudir a su trabajo por enfermedad o causa de fuerza mayor, deberá notificar vía telefónica al Jefe inmediato, con la debida anticipación para que este tome las medidas necesarias para cubrir su ausencia.*
- 6. Cuando un empleado falte a sus labores por enfermedad, deberá presentar un **comprobante médico** invariablemente. La falta de este comprobante generará falta injustificada.*
- 7. Cuando un empleado acumule cuatro faltas injustificadas en un periodo de 30 días naturales, podrá ser dado de baja en la Empresa, de conformidad con lo especificado en la Ley Federal de Trabajo.*
- 8. Cuando un empleado acumule tres retrasos de 15 minutos en una semana, podrá ser regresado a su casa, considerándose esto como falta injustificada.*
- 9. Los empleados deberán presentarse a sus labores bañados y bien presentables, incluyendo en ello los siguientes aspectos:*
 - *Vestimenta:*

Deberás portar siempre el uniforme que se te entrega desde el primer día de trabajo, siempre limpio y ordenado y estará conformada de la siguiente manera:

- *Viernes, sábado y domingo: Pantalón negro de vestir con zapatos negros de piso bien boleados.*
 - Lunes a jueves: Se permite pantalón de mezclilla azul con zapatos negros bien boleados u otro tipo de zapato cómodo antiderrapante de colores discretos.*
 - *Blusa o playera del color que corresponda según el rol que ustedes mismas determinan.*
 - *Gorra negra.*
 - *Cabello recogido con una coleta o chongo y usar la red debajo de la gorra.*
 - *Mandil negro bien limpio y planchado.*
 - *Utilizar desodorante o loción de aroma discreto.*
 - *El uso de joyería deberá limitarse a lo indispensable para guardar una apariencia profesional.*
 - *El uso de maquillaje, en el caso de las mujeres, deberá ser discreto.*
10. *Los empleados dispondrán de media hora para tomar sus alimentos, debiendo reportarse con el Jefe inmediato al salir de su lugar para comer y regresar.*
 11. *Está estrictamente prohibido fumar en las áreas de trabajo.*
 12. *Se prohíben las bromas o el uso de sobrenombres al comunicarse entre compañeros de trabajo.*
 13. *Queda estrictamente prohibido masticar chicle.*
 14. *Queda prohibido el uso y portar el celular en cualquier parte del cuerpo durante las horas de trabajo, deberán dejarlo apagado y guardado en su ropa personal, pudiendo utilizarlo nuevamente después de la hora de salida o durante su media hora de comida.*
 15. *El Teléfono Fijo de la Empresa: Está disponible para RECIBIR llamadas de sus familiares en caso de una emergencia o aviso importante.*
 16. *Es obligatoria la asistencia de los colaboradores, a los cursos de Capacitación y reuniones de trabajo para superación personal que implemente la Empresa, así como las actividades referentes a las certificaciones que los dueños decidan implementar, en caso de negarse, se considera una falta grave y poco interés a los objetivos de la Empresa.*
 17. *Todo el personal deberá portar el equipo de trabajo y tratar las instalaciones de la Empresa, con cuidado y mesura.*

18. *Cualquier maltrato de equipo de trabajo y de las instalaciones se considera una falta grave y el colaborador responsable, se le descontara de su nómina el importe correspondiente.*
19. *Cuando la empleada requiera un permiso especial como lo es un cambio de día de descanso deberá avisar con al menos una semana de anticipación para reacomodar los turnos.*
20. *Al finalizar el día cada una de sus áreas deberán quedarse limpias, ordenadas y listas para reiniciar labores al día siguiente.*
21. *Los pagos de horas extras podrán solicitarlos los días domingos presentando su tarjeta de reloj checador para realizar el conteo de horas efectivas de trabajo. Las horas de trabajo obligatorias en base al sueldo otorgado por semana son 60.*
22. *Las horas extras se pagarán a \$15.94 (costo doble de la hora de trabajo que determina la Secretaría del Trabajo y Previsión Social)*

4.2 Descripción de los Instrumentos

Toda vez que ya se conocen todos los datos de la empresa y antes de proceder con el análisis de los resultados, es necesario conocer a detalle los instrumentos empleados en la presente investigación. Cabe mencionar que los instrumentos descritos sólo corresponden al estudio de tipo cuantitativo, es decir, el diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional, puesto que el estudio cualitativo se realizó mediante una observación libre.

4.2.1 Estudio de Comunicación Interna

El cuestionario que sirvió de instrumento para la presente investigación fue de elaboración propia, con base en los resultados de observación y en la información presentada en el marco teórico, respecto al tema de comunicación interna. Posee la siguiente estructura, concentrada en una sola página tamaño carta: Una breve explicación del cuestionario, donde se define que únicamente es para fines escolares y que los datos serán tratados con absoluta confidencialidad. Es importante aclarar este punto, puesto que algunas ocasiones las personas encuestadas no tienen idea del objetivo del cuestionario, ni tampoco sus respuestas son del todo acordes con la realidad, ya que se piensa que serán comunicadas a los directivos de la

organización y por miedo a represalias, se tiene a responder hacia los puntos positivos, aun cuando no se esté de acuerdo.

Enseguida se encuentra un apartado en donde se concentran datos como la edad y género del encuestado y su antigüedad en el puesto, todo esto con la finalidad de llevar el control cuántas son mujeres y cuántos son hombres, las edades que tienen y analizar las respuestas que dio cada uno, pues podría estar relacionado con la antigüedad en el puesto que ostenta dentro de “La Empresa”.

Otro punto importante dentro del cuestionario es el que indica las instrucciones para la forma correcta de responder las preguntas. En esta parte se explica que se debe hacer subrayando la respuesta con la que se identifiquen; mismas que, según se muestra en la escala Likert, tienen un valor gradual. Esto es: *muy en desacuerdo, en desacuerdo, de acuerdo y muy de acuerdo*.

Por último, se encuentra el listado de los 15 ítems, en donde se integran preguntas cerradas y mixtas, mismas que a continuación se describen.

Preguntas mixtas: En el caso del cuestionario que se está explicando, existen siete preguntas de este tipo. Debido a que estos cuestionamientos pretenden remitirnos a la situación o al contexto en particular, ampliándose la respuesta, son ubicadas en esta clasificación al cuestionar el porqué de la respuesta dada. Por otro lado, existe una pregunta diferente, que en vez de solicitar indicar el porqué de la respuesta, cuestiona los medios a través de los cuales se le transmite información dentro de la organización y se le pide que los escriba en el orden en que son importantes para el encuestado. Para ello se provee de una línea.

Preguntas cerradas: Como ya ha sido mencionado, de los 15 ítems que conforman el cuestionario, 8 son preguntas cerradas, es decir, que contienen categorías o alternativas que han sido delimitadas y que serán medidas a través de una escala Likert.

A continuación, se enuncian cada uno de los elementos a considerar en cada una de las preguntas cerradas plasmadas en el instrumento de medición: misión, visión, valores, objetivos, identidad, normas, funciones, responsabilidades, relaciones y -por supuesto- la comunicación. Para ver el instrumento de medición, tal y como ha sido descrito en párrafos precedentes a éste, ver anexo 1.

4.2.2 Estudio de Clima Organizacional

El cuestionario que sirvió de instrumento para la presente investigación está basado en el estudio de clima organizacional de Litwin y Stinger (1978). Posee la siguiente estructura, concentrada en una sola página tamaño carta: Una breve explicación del cuestionario, donde se define que únicamente es para fines escolares y que los datos serán tratados con absoluta confidencialidad. Es importante aclarar este punto, puesto que algunas ocasiones las personas encuestadas no tienen idea del objetivo del cuestionario, ni tampoco sus respuestas son del todo acordes con la realidad, ya que se piensa que serán comunicadas a los directivos de la organización y por miedo a represalias, se tiene a responder hacia los puntos positivos, aun cuando no se esté de acuerdo.

Enseguida se encuentra un apartado en donde se concentran datos como la edad y género del encuestado y su antigüedad en el puesto, todo esto con la finalidad de llevar el control cuántas son mujeres y cuántos son hombres, las edades que tienen y analizar las respuestas que dio cada uno, pues podría estar relacionado con la antigüedad en el puesto que ostenta dentro de “La Empresa”.

Otro punto importante dentro del cuestionario es el que indica las instrucciones para la forma correcta de responder las preguntas. En esta parte se explica que se debe hacer marcando con una X en la columna que contenga la respuesta con la que se identifiquen; columnas que, según se muestra en la escala Likert, corresponden a cierta respuesta y tienen cierto valor gradual.

Por último, se encuentra el listado de las 53 afirmaciones, agrupadas en categorías tales como: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad; donde el empleado tendrá que responder como ya se indicó en líneas anteriores.

Las 53 preguntas están redactadas como enunciados positivos y las posibles respuestas a éstas están codificadas en cuatro categorías o códigos numéricos descendentes, con una medición de actitud de muy desfavorable (uno) a muy favorable (cuatro) hacia el objeto de estudio.

1= Muy en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= De acuerdo

4= Muy de acuerdo

De esta manera será posible contabilizar e interpretar los datos recabados en base a la estadística, según la frecuencia de los aspectos negativos o positivos que manifiesten índices o grados de eficacia en el instrumento de medición utilizado para esta investigación. Para ver el instrumento de medición, tal y como ha sido descrito en párrafos precedentes a éste, ver anexo 2.

4.3 Análisis e Interpretación de Datos

La importancia de la explicación del proceso de investigación en todo proyecto es primordial, ya que permite la argumentación y el desarrollo de la serie de pasos llevados a cabo para este fin, y la comprensión y explicación del objeto de estudio que se ha analizado.

En este apartado se interpretará de manera práctica el plan metodológico expuesto en el primer capítulo, a través de los datos recabados a partir de la observación y de los instrumentos de medición derivado, a su vez, de los resultados de ésta.

Se expone, también, en orden lógico, la explicación a la que se ha llegado, mediante un análisis riguroso, con el afán de interpretar el objeto de estudio en el presente proyecto de investigación, tomando como herramientas básicas de interpretación y análisis las gráficas adjuntas que explicarán cuantitativamente el objeto estudiado.

Durante el desarrollo de este apartado se determinará el cumplimiento total o parcial del objetivo general y específicos que dieron origen a esta investigación. Asimismo, se relacionará el sustento teórico de la investigación, y los resultados de la técnica utilizada. Por último, se determinará la aprobación o el rechazo de la hipótesis formulada al inicio de este trabajo de investigación.

4.3.1 Análisis de datos Observación

En el capítulo I se hizo mención de los métodos elegidos para fines de esta investigación. Se habló de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo, y se determinó también que ambos tendrían lugar en el presente estudio, como la observación y los cuestionarios, respectivamente.

A continuación, se muestran los resultados de la observación realizada al principio de la investigación, realizada durante la semana del 7 al 11 de septiembre y que sirvió de base

para la elaboración del instrumento de medición, cuyos datos se presentan más adelante, Además, este estudio dotó de información relevante que difícilmente podría recolectarse a través del estudio cuantitativo.

En cuanto a la Comunicación, prácticamente está invisible dentro de la organización, no se le concede mucha importancia y son pocos los medios diferentes al “cara a cara” que se utilizan para transmitir información. La Cultura organizacional y la Identidad están muy relacionadas, y lo que se pudo apreciar con la observación fue que los elementos simbólicos (en general) dentro de “La Empresa” no son muy relevantes. Sí los tienen, pero no están bien estructurados. La interacción y el trabajo en equipo al parecer son buenos; sin embargo, se aprecian ciertos grupos bien formados que hacen suponer que probablemente no exista una integración completa entre la totalidad de los empleados. *Comunicación, Cultura Organizacional e Integración* son, al parecer, los puntos más débiles detectados en “La Empresa”, como puede apreciarse en la siguiente tabla:

Tabla 8. Resultados de Observación en “La Empresa”

Comunicación	Cultura Organizacional	Interacción	Identidad	Trabajo en Equipo	Otros
Tienen pocos medios para transmitirse información	La Visión, misión y valores no están a la vista	De primera mano parece que es buena	No está bien definida	Normalmente llevan a cabo sus labores en equipo	El liderazgo no está muy marcado pues hay dos personas a quienes al parecer rinden cuentas por igual. Su organigrama está mal estructurado
Le conceden poca importancia	No existen objetivos institucionales plasmados en algún documento.	Se observan varios grupos bien definidos	Hace falta unificación de elementos simbólicos	Se ayudan unos con otros.	
No es fundamental en el manejo de sus actividades	En general, no está bien estructurada y definida.	Existen normas que rigen el comportamiento o que deben tener los empleados	La imagen que manejan debe ser trabajada		
La llevan a cabo inconscientemente, sin prestarle mucha atención	Son pocas las actividades realizadas periódicamente				
No están familiarizados con el término “Comunicación Organizacional”					

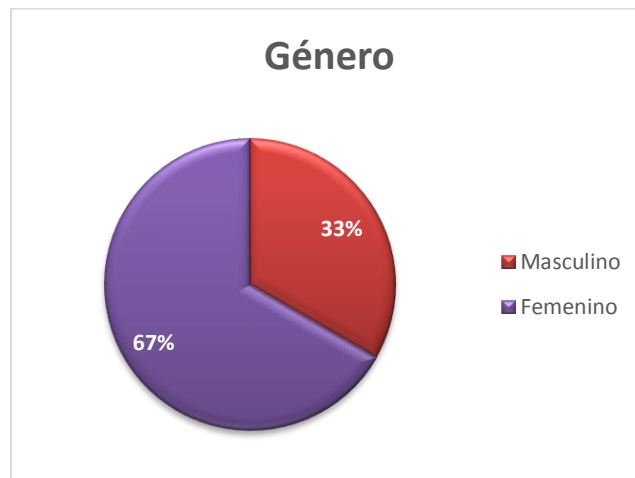
Fuente: Elaboración propia con base en observación no estructurada realizada en “La Empresa” del 7 al 11 de septiembre de 2015

A continuación, se procederá con el análisis demográfico de los empleados, donde se puede dar cuenta de características específicas de los empleados.

4.3.2 Análisis demográfico de los empleados de “La Empresa”

Es importante hacer mención que no todos los empleados quisieron contestar los instrumentos, pese a que se les hizo hincapié en que los datos serían tratados de manera confidencial y única y exclusivamente para fines educativos. Es así que de las 12 personas que laboran en “La Empresa”, (incluyendo a los propietarios) únicamente 9 accedieron a colaborar con la investigación, así que la información presentada a continuación corresponde a los 9 empleados que contestaron los instrumentos. En primer lugar, se presenta el gráfico de comparación con respecto al género masculino y femenino de los empleados de “La Empresa”.

Gráfica 1. Distribución por Género de los Empleados de “La Empresa”

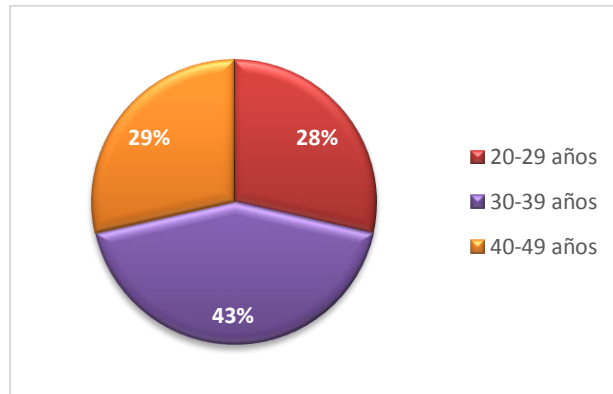


Fuente: Elaboración propia con base en diagnósticos de comunicación interna y clima organizacional realizados en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como bien puede observarse, los números no están equilibrados entre ambos géneros, la mayoría son mujeres, con una diferencia del 34% de ventaja del género femenino contra el género masculino. De acuerdo con lo observado, son las mujeres quienes se encargan de la preparación de alimentos y de la administración, mientras que los tres varones, de atender directamente a los comensales.

En lo que respecta a la edad, de entrada, se sabe que son muy variadas, puesto que hay empleados desde los 20 hasta los 49 años; aunque el rango de edad en donde se encuentra la mayoría del personal es entre los 30 y los 39 años. A continuación, se muestran los resultados:

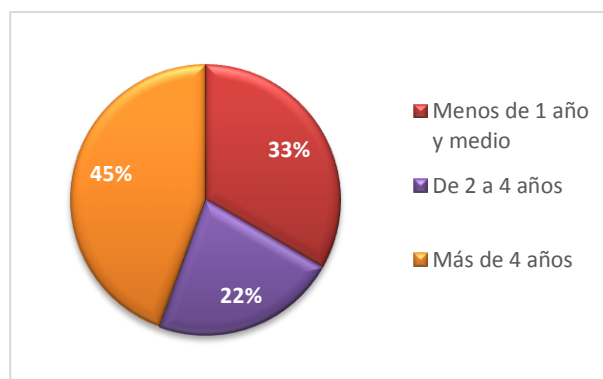
Gráfica 2. Edades de los Empleados de “La Empresa”



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional realizados en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Un elemento que, sin duda, da mucha información para entender algunas situaciones observadas en “La Empresa” es la antigüedad que tienen en el puesto actual. Como es posible apreciar, casi la mitad tiene arriba de 4 años laborando para “La Empresa”, por lo cual no es de extrañarse que exista cierta lealtad y que, muy probablemente, sea ése el motivo por el cual algunos empleados se rehusaron a contestar los cuestionarios.

Gráfica 3. Antigüedad en el puesto de los Empleados de “La Empresa”



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna y clima organizacional realizados en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

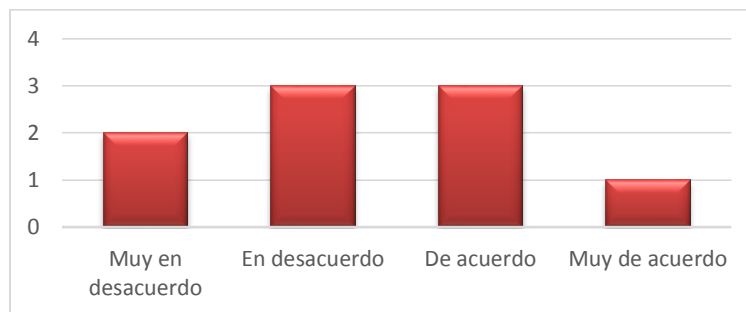
Una vez explicado el contexto demográfico y de antigüedad de la población objeto de investigación, se inicia con el análisis de las categorías contempladas como relevantes para el presente estudio.

Para tal fin, se analizará cada una de las preguntas formuladas en los cuestionarios de Clima Organizacional y Comunicación Interna. Sin embargo, antes de iniciar, se considera pertinente mencionar la posibilidad de que al momento de responder al cuestionario, los encuestados hayan estado influenciados por su situación en “La Empresa”; es decir, atendiendo a la antigüedad, es probable que un grupo se sienta “inclinado” a responder de manera positiva hacia la organización al pensar que la información podría llegar a manos de sus superiores; probablemente -también- esto hizo que algunos no quisieran contestar, tal como se mencionó con anterioridad. De ninguna manera se está planteando que esto sea una verdad absoluta, simplemente se está considerando como una posibilidad latente en todas las organizaciones que es importante tomarse en cuenta al momento de hacer el análisis y la interpretación de los datos.

4.3.3 Estudio Comunicación

La primera pregunta pretende analizar si el empleado conoce la misión, la visión y los valores de dicha organización y, sobre todo, si se siente identificado con cada uno de estos elementos. Las respuestas estuvieron muy cerradas, aunque se orientaron hacia lo negativo; es decir, que alrededor del 66% respondió equitativamente entre “De acuerdo” y “En desacuerdo”, seguido, de “Muy en desacuerdo” y “Muy de acuerdo”, siendo estas respuestas alrededor de un 33%, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 4. Pregunta 1- Conozco la misión, visión y valores de la empresa y me siento identificado(a) con ellos.

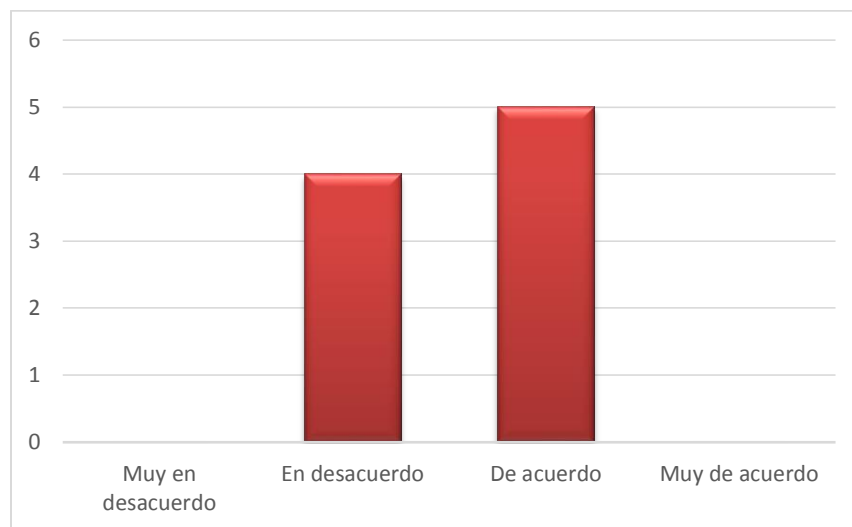


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Cabe mencionar que la misión, visión y valores de “La Empresa” no están colocados en algún lugar visible dentro de las instalaciones; pero sí los tienen definidas por escrito y, por lo que se aprecia en los resultados, no son del conocimiento de la mayoría del personal y, sobre todo, no se sienten identificados con ellos. Esto no es un buen indicador, puesto que permite ver que existe, de entrada, una forma de trabajar en la práctica alejada a lo “ideal”. No obstante, como los resultados fueron muy cerrados, pudiera ser que aquellos que no contestaron inclinaran la balanza hacia el lado contrario.

La siguiente pregunta está muy relacionada con la anterior, y se refiere a si los objetivos institucionales son del conocimiento de los empleados y algo aún más relevante: si guían su forma de trabajar. Los resultados son muy similares a la pregunta anterior en cuanto al número de respuestas divididas entre lo positivo y lo negativo; no obstante, en esta ocasión la balanza se inclinó en favor de lo positivo, pues 5 personas contestaron “De acuerdo” y 4 “En desacuerdo”.

Gráfica 5. Pregunta 2- Conozco los objetivos generales de la empresa y guían mi forma de trabajar.

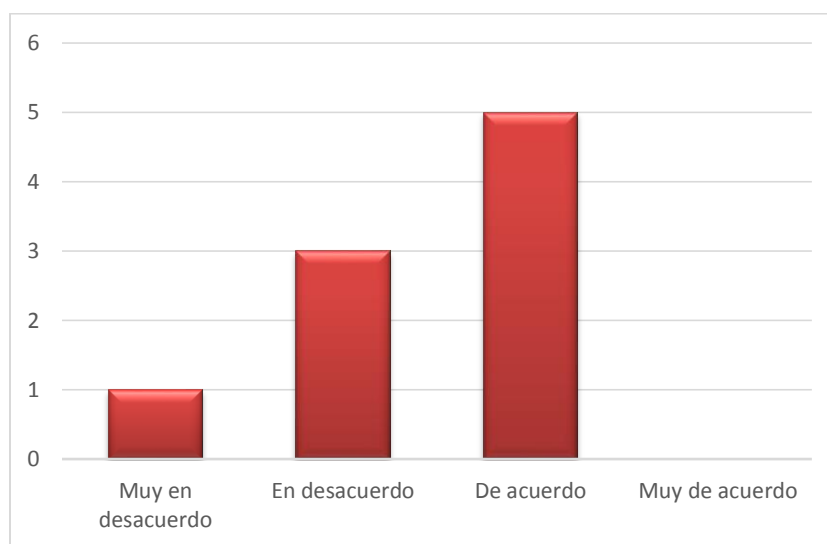


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Sucede algo curioso en esta parte, pues no existen -como tal- objetivos institucionales plasmados en algún documento. Es muy probable que hayan confundido este término con los objetivos que ellos deben cumplir como parte de su trabajo.

En la pregunta número 3, se cuestiona acerca de la percepción que tienen los encuestados de si la organización posee una identidad bien definida, y si se sienten parte de ella. En esta ocasión las respuestas se cargan ligeramente hacia el lado positivo: arriba del 50% menciona estar de acuerdo con esa afirmación, mientras que el restante se ubica en el lado negativo, respondiendo estar “En desacuerdo” (33%) y “Muy en desacuerdo” (11%). La gráfica siguiente nos muestra los resultados antes descritos:

Gráfica 6. Pregunta 3- Considero que la empresa tiene una identidad bien formada y me siento parte de ella.



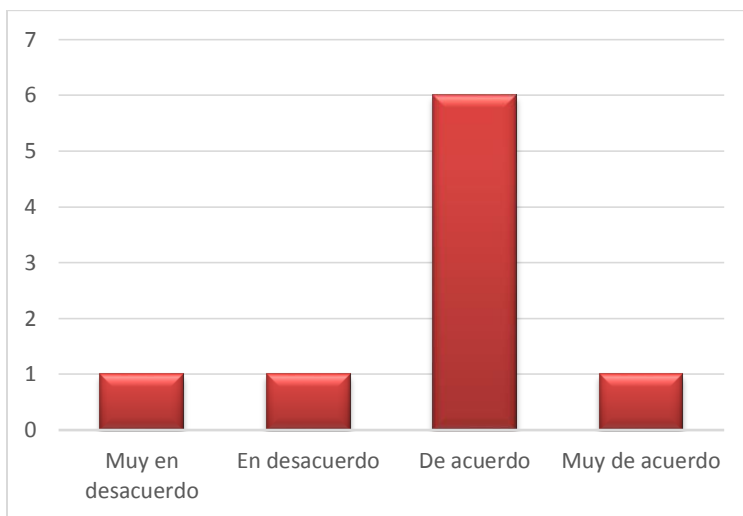
Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La mayoría de los empleados piensa que “La Empresa” cuenta con una identidad bien formada y que se siente parte de ella, pero tal como fue posible concluir en la observación llevada a cabo al principio de este estudio, de primera vista, dicha organización no tiene una identidad bien definida, teóricamente hablando.

Entonces, ¿por qué la mayoría de los empleados respondió que sí consideran que “La Empresa” tiene una identidad bien definida y que se sienten parte de ella? Probablemente ocurre que se sientan parte de la organización e identificados con las labores que allí se realizan; y aunque esto precisamente no tenga que ver con la identidad, es un indicador de que -en general- los empleados se sienten bien en el lugar donde trabajan.

La pregunta número 4 tiene relación con las normas establecidas como pautas de comportamientos para los empleados y su opinión respecto a si son adecuadas o no. Una mayoría (77%) está “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” -con un 66% y 11%, respectivamente- mientras que el restante 22% consideran que la empresa no tiene establecidas normas bajo las cuales deben comportarse.

Gráfica 7. Pregunta 4 - La empresa tiene establecidas normas bajo las cuales debo comportarme.



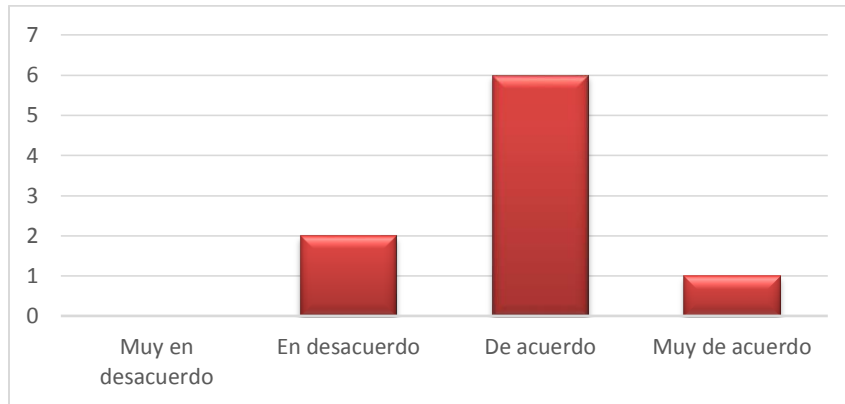
Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En este punto, prácticamente todos se inclinaron hacia las respuestas positivas. Esto probablemente debido a que, en primer lugar, al ser un establecimiento dedicado a prestar servicios de preparación de bebidas y alimentos, se deben tener ciertas especificaciones de qué hacer y qué no hacer en determinadas áreas. Además de esto, también existen especificaciones para el personal en general de sus derechos y obligaciones al formar parte de dicha organización (ver principio de este capítulo). Se entiende que estén de acuerdo en que estas normativas rijan su comportamiento, puesto que se refiere a cuestiones tan sencillas como “Respeto”, “Orden y Limpieza” y “Trabajo en equipo”, principalmente.

Ahora bien, una cosa es que estén conscientes de que existan reglas bajo las cuales deban comportarse y otra cosa es si consideran que las normas establecidas son adecuadas. A este respecto, no hubo tanta variación en los puntajes, salvo que en lugar de que un 11% contestara que está “muy en desacuerdo” con que las normas establecidas son adecuadas y el otro 11% dijera

estar “en desacuerdo”; el 22% se inclinó por ésta última respuesta, tal como es posible observar a continuación:

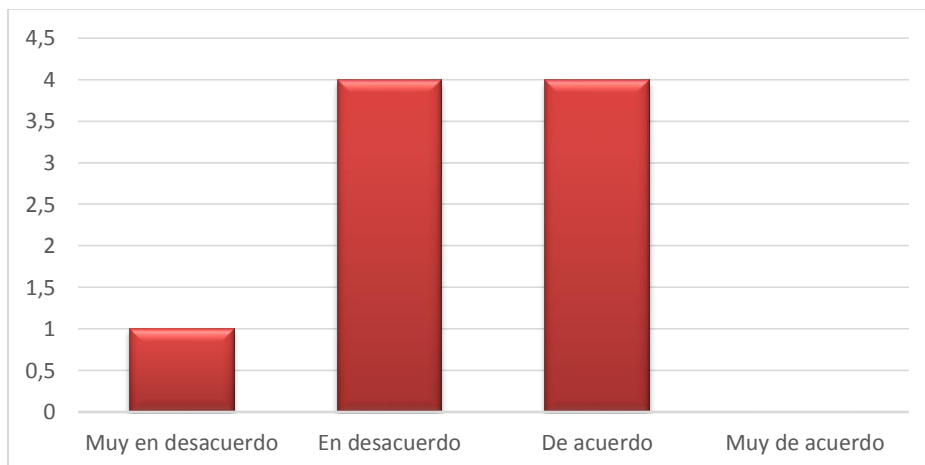
Gráfica 8. Pregunta 5- Considero que las normas establecidas son adecuadas.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Enseguida, se hablará de la comunicación. La pregunta número 6 fue planteada para conocer cuál es la perspectiva general que se tiene de la dinámica de comunicación. Las respuestas están muy parejas, aunque existe una ventaja ligera que ubica a las respuestas negativas con el 55% sobre el 44%, que se orienta a las que mencionan estar de acuerdo con la aseveración.

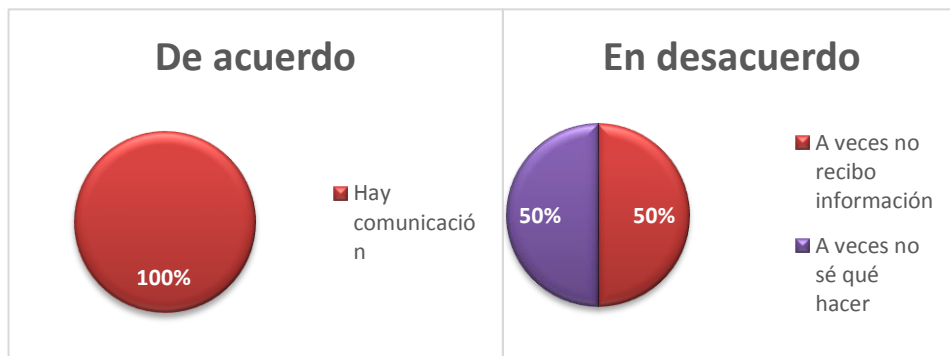
Gráfica 9. Pregunta 6 - Considero que la dinámica de comunicación en la empresa es buena.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Los datos son muy cerrados y aunque poco más del 50% mencionó estar de acuerdo con que la dinámica de comunicación existente en “La Empresa” es buena, como se describió antes, las personas que no coinciden con esto forman un porcentaje elevado (44%). Esto se traduce en que la comunicación pudiera no estar funcionando adecuadamente. Cuando fueron cuestionados por qué dieron esa respuesta, aquellos quienes contestaron estar “de acuerdo”, dijeron que “hay comunicación” y los que estaban en desacuerdo dividieron sus respuestas en “a veces no recibo información” y “a veces no sé qué hacer”.

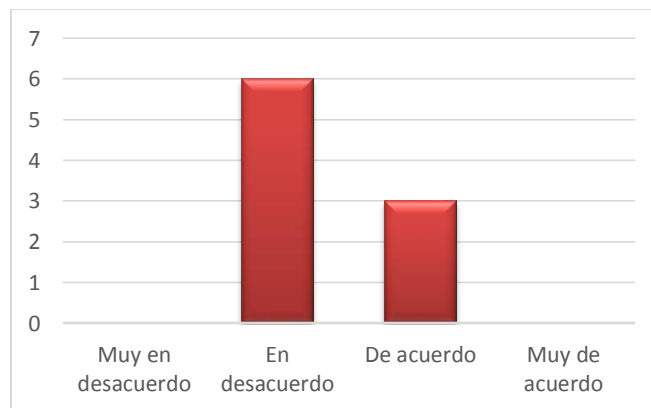
Gráfica 10. Pregunta 6 - Respuestas “De acuerdo” y “En desacuerdo”



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Siguiendo con el tema de la comunicación, los empleados fueron cuestionados respecto a si reciben oportunamente la información necesaria para desempeñar su trabajo, a lo que más del 60% respondió que no es así.

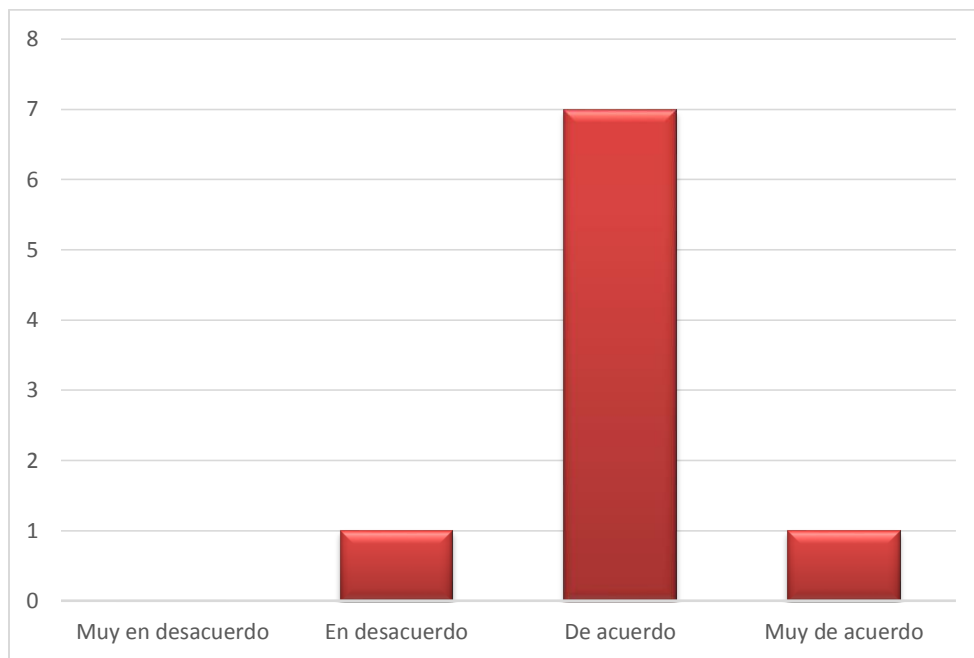
Gráfica 11. Pregunta 7 - Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Esta situación da cuenta de que en ocasiones la comunicación dentro de “La Empresa” puede no ser adecuada, especialmente si se trata de cuestiones que tienen que ver con el desarrollo de las actividades productivas de los empleados. Sin embargo, esto no necesariamente indica que los encuestados desconozcan cuáles son las funciones de su puesto y sus responsabilidades, puesto que en la gráfica siguiente se puede apreciar que casi el 90% tiene esta información.

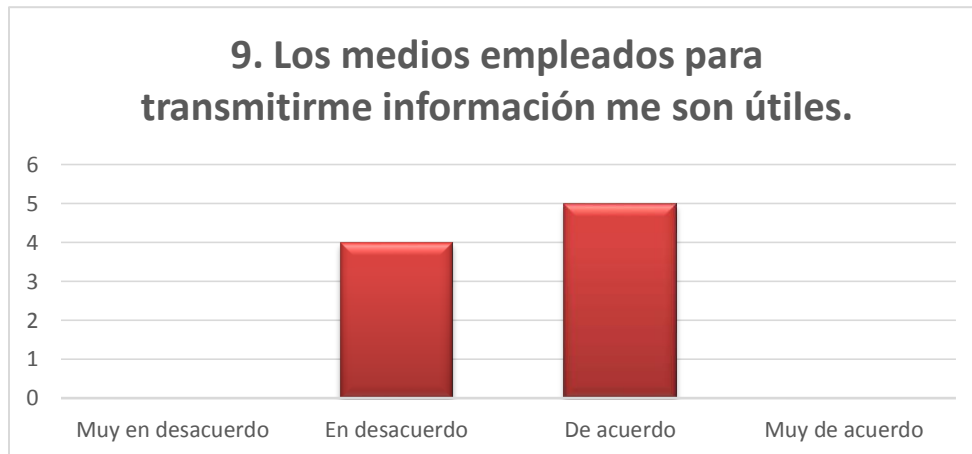
Gráfica 12. Pregunta 8 - Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Cuando se les preguntó a los empleados si los medios utilizados para transmitirle información les son de utilidad, sus respuestas se orientan a mencionar que sí están de acuerdo; no obstante, están muy cerradas y prácticamente sólo es una persona quien determina el lado hacia donde se inclina la balanza.

Gráfica 13. Pregunta 9 - Los medios empleados para transmitirme información me son útiles.

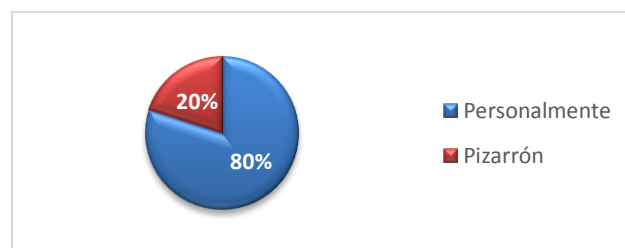


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Las respuestas dadas a esta aseveración apoyan la interpretación en líneas anteriores, que indicaba que existen inconsistencias en la dinámica de comunicación, debido a la poca diferencia que se aprecia en los resultados. Además, como fue posible detectar en la observación llevada a cabo previamente, son pocos los medios empleados para transmitirles información (al menos visiblemente), y según esta información, prácticamente al 44% del total no le son útiles. Es decir, que la comunicación descendente no está siendo muy eficaz en un porcentaje elevado.

Para conocer cuáles son los medios que se emplean para comunicarse dentro de “La Empresa” y, además, identificar aquellos que son más relevantes para el encuestado (que, eventualmente, podrían ser tomados en cuenta como prioritarios), se formuló una pregunta, indicándoles que escribieran los medios de comunicación en el orden que para ellos son más importantes. Vayamos por partes. Primero analicemos cuáles fueron las menciones. En la siguiente gráfica se muestran y se ubican por porcentajes.

Gráfica 14. Medios de comunicación utilizados en “La Empresa”

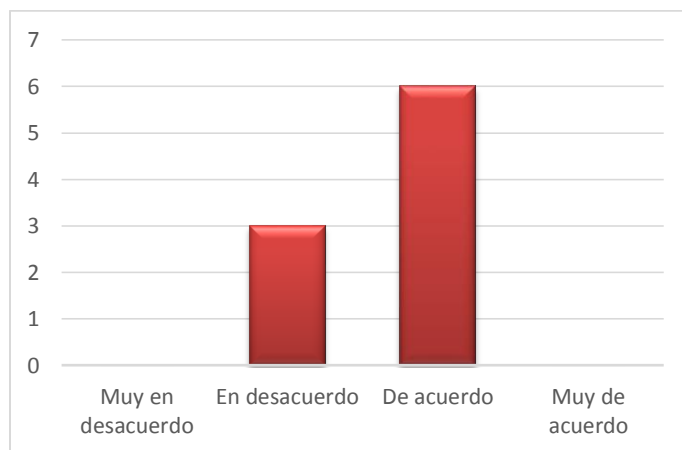


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Es importante mencionar que no todos los encuestados respondieron esta pregunta, sino sólo quienes dijeron estar “de acuerdo” en la pregunta anterior. Entonces, los resultados que aquí se manejan, corresponden a lo que el 55% de los empleados respondió. Una vez aclarado este punto, se procede al análisis. Como puede apreciarse, el 80% de las menciones se ubican en la forma de comunicarse por excelencia: Personalmente. Esto es de suponerse, debido a que es una organización pequeña y la interacción cara a cara es relativamente sencilla. El 20% restante comentó que a través de un pizarrón, siendo éstas las dos únicas respuestas.

Toca el turno de análisis de la interacción en "La Empresa". La pregunta 10 nos remite a estos elementos, pues intenta conocer cómo es la relación entre los empleados y sus superiores. A continuación se muestra la gráfica.

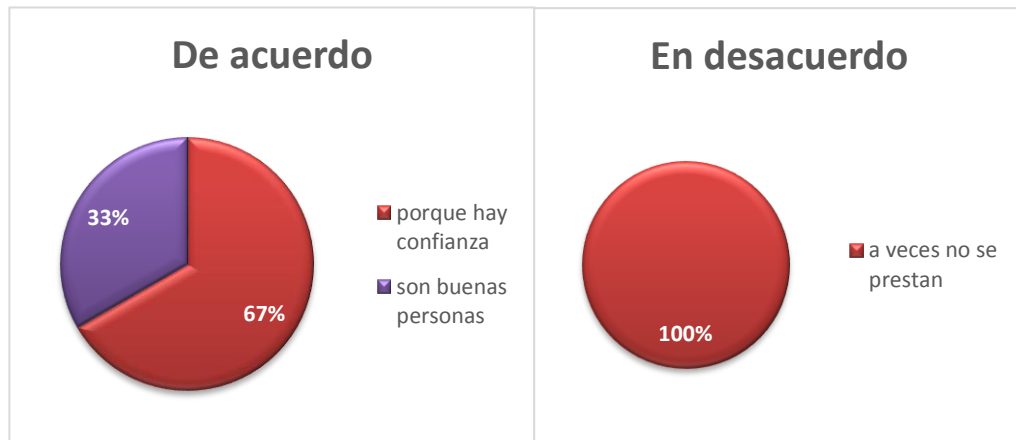
Gráfica 15. Pregunta 10 - Puedo fácilmente entablar una relación de comunicación con mis superiores.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En esta pregunta era preciso conocer las razones por las cuales los encuestados daban tal o cual respuesta. En general, los datos están orientados más hacia el lado positivo, es decir, un 66% mencionó estar de acuerdo con que existe facilidad para entablar una relación de comunicación con sus superiores. En este caso se refiere a las dos hermanas encargadas de la administración. Al preguntarles por qué piensan de esta manera, sus respuestas mencionaban cosas como “hay confianza”, en su mayoría, y “son buenas personas”. El 44% restante difiere y argumenta que sus superiores no se prestan para tal relación comunicativa.

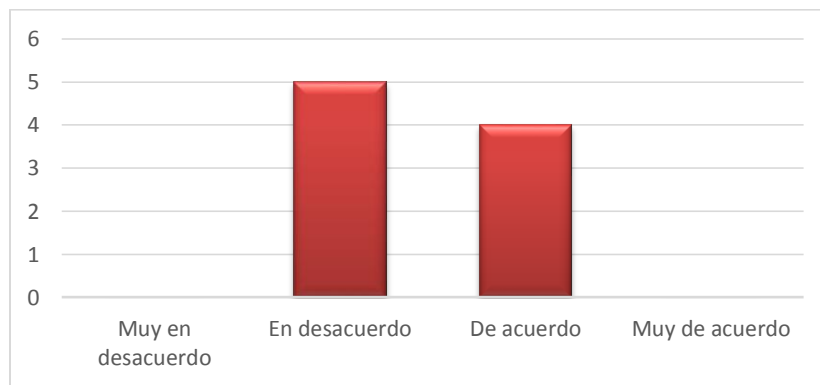
Gráfica 16. Pregunta 10 – Respuestas “De acuerdo” y “En desacuerdo”



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La pregunta 11 es similar a la anterior, pero ahora se pretende evaluar cómo es la comunicación con los compañeros de trabajo en general, pues también es importante cómo se lleva a cabo la comunicación horizontal, no únicamente la comunicación vertical, es decir, entre directivos y empleados. Aquí la gráfica.

Gráfica 17. Pregunta 11 - Puedo fácilmente entablar una relación de comunicación con mis demás compañeros de trabajo.

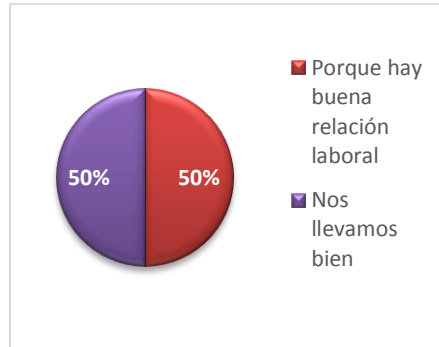


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como se aprecia, las respuestas son ligeramente más variadas con respecto a la anterior: el 55% que declara no estar de acuerdo con poder entablar una relación de comunicación no respondió cuál es la razón; mientras que el 44% que menciona estar de acuerdo con este enunciado,

responde que la razón es que hay buena relación laboral o que se llevan bien, como se aprecia en la gráfica siguiente.

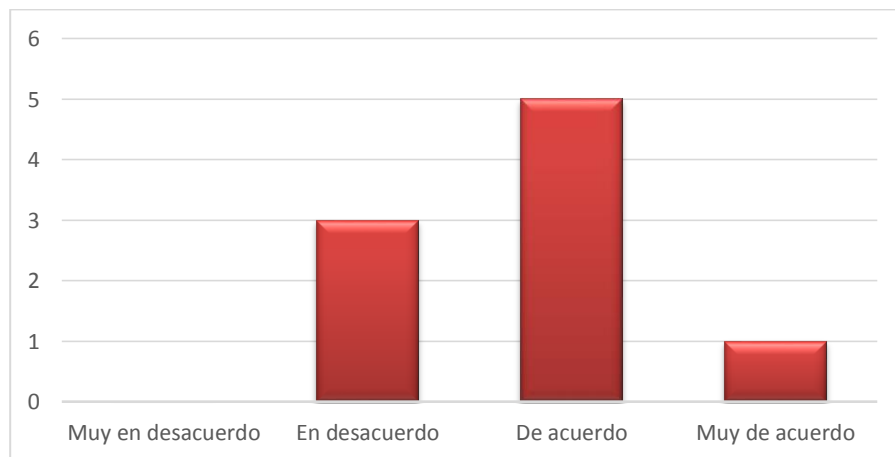
Gráfica 18. Pregunta 11 - Respuestas “De acuerdo”



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Estos resultados muestran que en general existe una buena relación entre los empleados y sus superiores (comunicación ascendente); embargo, existen algunas inconsistencias que impiden entablar una relación de comunicación en "La Empresa", sobre todo entre compañeros de la misma jerarquía, (comunicación horizontal). Por otro lado, al ser cuestionados respecto a si reciben retroalimentación constante sobre su desempeño, los encuestados orientaron sus respuestas hacia la afirmación, pues un 66% contestó estar muy de acuerdo o de acuerdo, mientras que el restante 44% respondió diferir con este enunciado.

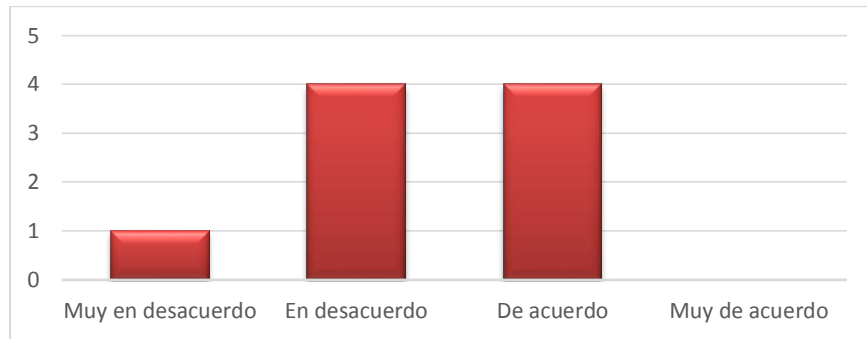
Gráfica 19. Pregunta 12 - Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

No obstante, en la pregunta siguiente, la mayoría trasladó sus opiniones hacia el lado negativo, comentando que la retroalimentación que recibe sobre su desempeño no es constructiva ni le ayuda a mejorar. Como se puede observar en la gráfica, un 55% concuerda con esta idea y el resto considera que la retroalimentación recibida es constructiva y útil para su desempeño.

Gráfica 20. Pregunta 13- La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Las personas que dijeron estar de acuerdo piensan que lo hacen porque “siempre es para mejorar” y aquellas que estuvieron en desacuerdo comentan que los regañan.

Gráfica 21. Pregunta 13 – Respuestas “De acuerdo” y “En desacuerdo”

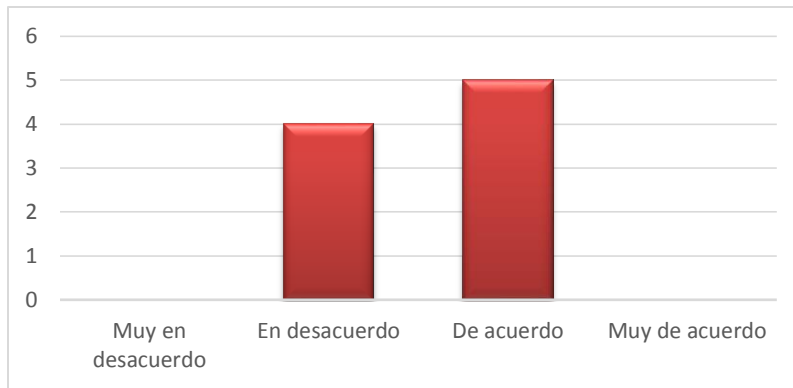


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como puede apreciarse en la distribución siguiente, la mayoría considera que sus jefes son flexibles y dispuestos ante la información y apoyo que solicitan, al menos un 55% lo dice, pero se

sigue manteniendo la proporción de la gente que menciona no concordar con los planteamientos de las preguntas, siendo un porcentaje elevado, el 44%.

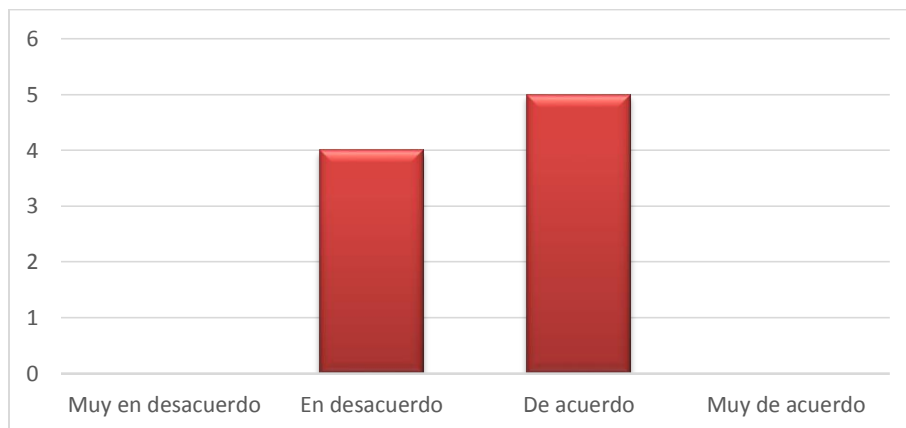
Gráfica 22. Pregunta 14 - Considero que mi jefe(a) es flexible y dispuesto(a) ante la información y apoyo que solicito.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Finalmente, se lanza una pregunta que da mucha información sobre la manera en que se llevan a cabo las relaciones dentro de “La Empresa”. Los resultados que se pueden apreciar en la gráfica siguiente muestran la existencia de un porcentaje considerable que no siente que exista una relación cordial y abierta con sus compañeros, pese a que la mayoría mencionó que sí la hay. Hay que poner atención a este punto, pues ya fue detectado con anterioridad.

Gráfica 23. Pregunta 15 - En la empresa las relaciones interpersonales entre los miembros son cordiales y abiertas.



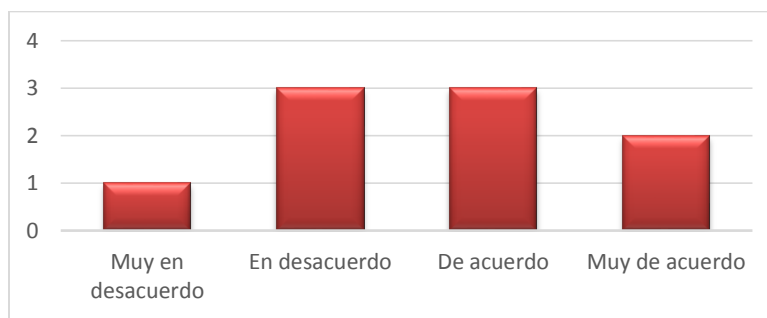
Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de comunicación interna realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Resulta interesante ver cómo se mantiene la tendencia que se ha venido manifestando, de que la mayoría se inclina hacia lo favorable, pero una minoría poderosa y fija, se ubica en el lado opuesto. Estas respuestas dejan ver que existen ambos tipos de opiniones con respecto al "La Empresa" y son indicadores de las dos posturas que se manejan dentro de la organización y deben ser tomadas en cuenta los aspectos positivos para mantenerlos, así como los negativos, para trabajar sobre ellos.

4.3.4 Estudio Clima Organizacional

A continuación, se presentan los resultados del estudio de Clima Organizacional, aplicado entre los empleados de "La Empresa". Se inicia hablando sobre estructura. El primer ítem en el instrumento fue "En esta organización las tareas están claramente definidas" y los resultados fueron muy parejos, pues un 55% respondió estar de acuerdo y un 44% en desacuerdo con tal aseveración; un tanto distante de la pregunta 8 del instrumento de comunicación (pese a que son preguntas parecidas), pues se obtuvo que más del 90% tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus límites de responsabilidades.

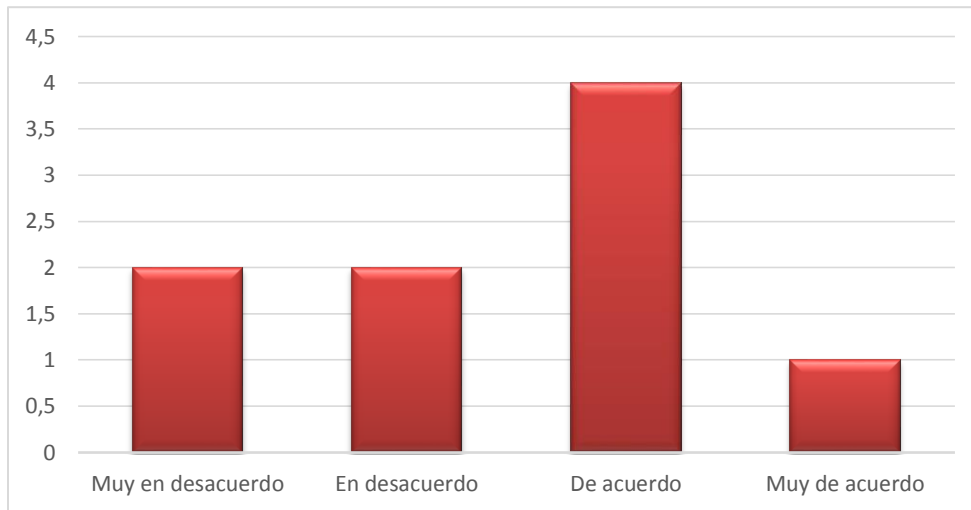
Gráfica 24. Pregunta 1 - En esta organización las tareas están claramente definidas.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en "La Empresa" el 29 de septiembre de 2015

Ahora bien, al cambiar la pregunta acerca de si las tareas en la organización están bien estructuradas, se tuvo que la tendencia se inclinó hacia las respuestas positivas, pues arriba del 50% estuvo "de acuerdo" o "muy de acuerdo", mientras que el porcentaje restante contestó estar "en desacuerdo" o "muy en desacuerdo". Prácticamente se mantiene la tendencia de la pregunta anterior.

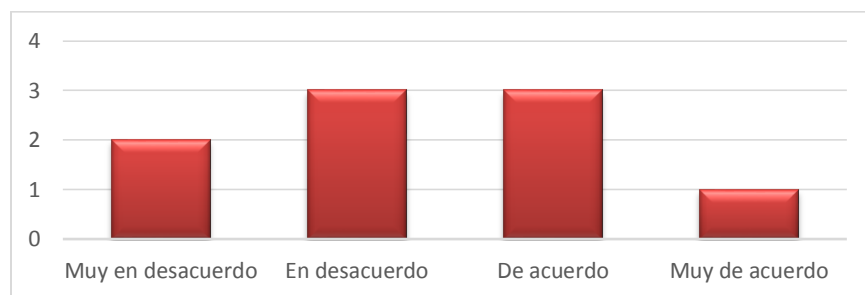
Gráfica 25. Pregunta 2 - En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En la siguiente grafica se muestran los resultados que arrojaron las encuestas al hacerles un cuestionamiento del cual ya se tenía noción gracias a la observación previa. Como se mencionó con anterioridad, en “La Empresa” existen dos personas que ostentan el cargo más alto dentro de la organización, pues es una empresa familiar; por eso, no es de extrañarse que al ser cuestionados sobre si ese tiene claro quién manda y toma las decisiones, las respuestas hayan quedado de la siguiente forma:

Gráfica 26. Pregunta 3 - En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones.

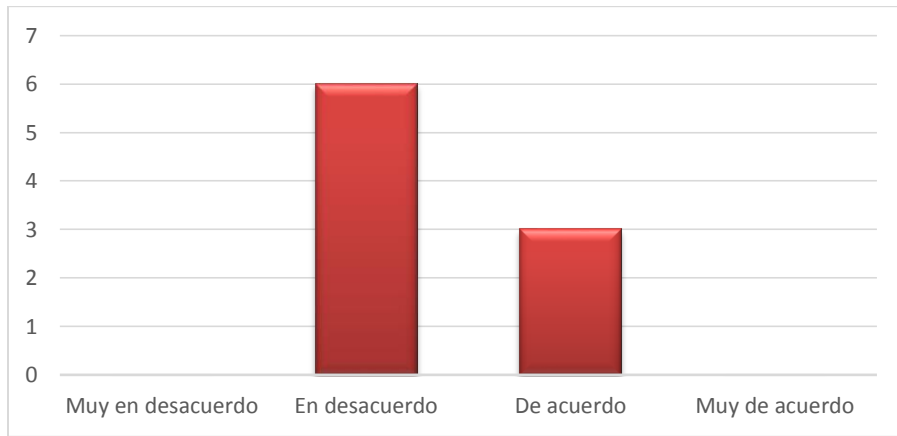


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como puede observarse, un porcentaje muy elevado respondió estar no solamente “en desacuerdo”, sino “muy en desacuerdo”, lo cual da cuenta de que el hecho de no tener definidas las funciones directivas para una u otra persona genera confusión entre los empleados.

La pregunta No. 4 está enfocada en conocer si las personas tienen bien claro cuáles son las políticas de la organización, a lo que se tuvieron una mayoría de respuestas negativas, siendo casi el 70% de las respuestas totales. Cabe mencionar que es de suma importancia para los empleados conocer todo lo concerniente a la empresa donde laboran, pues muchas veces es un factor determinante para realizar su trabajo adecuadamente y sentirse a gusto en él o no.

Gráfica 27. Pregunta 4 - Conozco claramente las políticas de esta organización.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Con respecto a la estructura organizativa de “La empresa”, es decir, al organigrama, es claro que además de no conocer cuáles son las políticas de la organización, la mayoría (pese a que hay poca diferencia entre los dos puntajes) desconoce de qué forma están estructurados los puestos de los empleados, contra el 44% que afirma conocer claramente esta información.

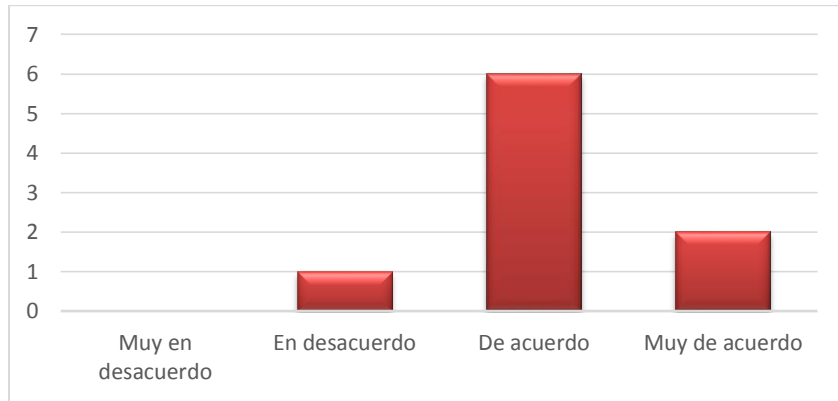
Gráfica 28. Pregunta 5 - Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

“La Empresa” es una organización pequeña, por lo que no es extraño ver los resultados que indican que no se requieren demasiados papeleos para hacer las cosas, esto sin mencionar que “La Empresa” se dedica a prestar servicios de preparación de alimentos y bebidas, siendo sólo una persona que no concordó con dicho enunciado.

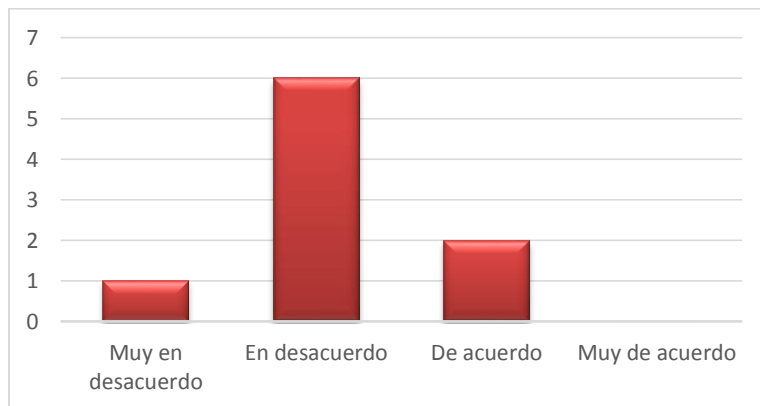
Gráfica 29. Pregunta 6 - En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La pregunta no. 7 es una extensión de la anterior, pues se cuestiona si el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas. Las respuestas fueron muy coincidentes con la pregunta no. 6, ya que casi el 80% está de acuerdo en este enunciado y el restante poco menos del 20% comenta que todos estos elementos impiden que nuevas ideas sean tomados en cuenta.

Gráfica 30. Pregunta 7 - El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En lo concerniente a la productividad, las impresiones de los empleados están sumamente divididas, ya que poco más de la mitad considera que la misma está siendo afectada por factores como la falta de planificación y organización de las actividades por parte de los superiores.

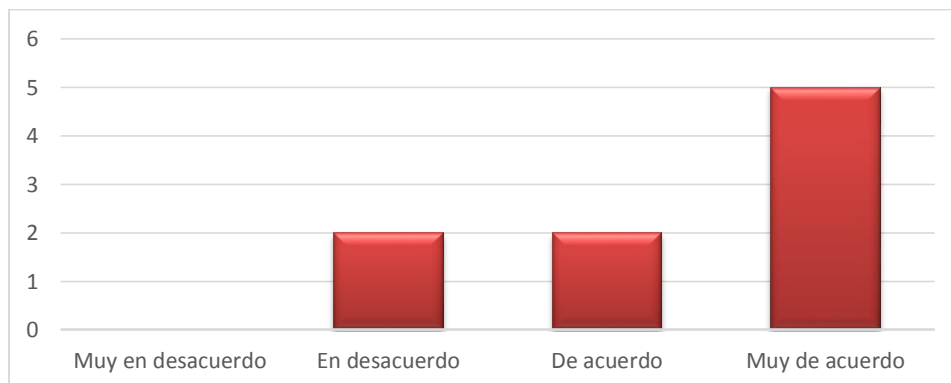
Gráfica 31. Pregunta 8 - Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La pregunta no. 9 tiene estrecha relación con la pregunta no. 3, donde se cuestionó a los empleados si tienen claro quién manda y toma las decisiones. En la siguiente gráfica se observa que casi el 80% piensa que en “La Empresa” en ocasiones no se tiene claro a quién reportar. Es un porcentaje sumamente alto que da muestra de la confusión e incertidumbre que se vive al no tener definidos las tareas y responsabilidades de las dos personas que fungen como directivos de dicha organización.

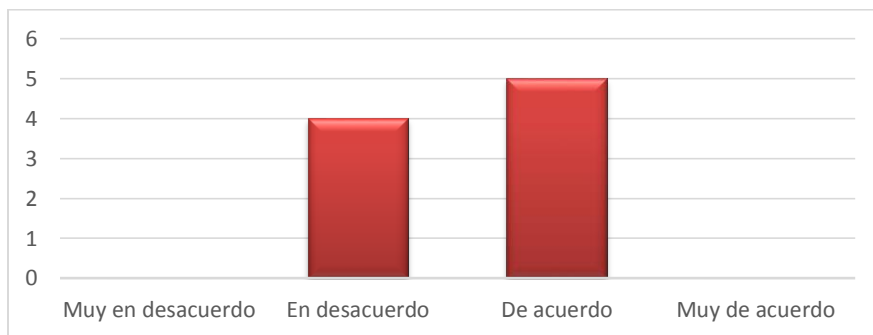
Gráfica 32. Pregunta 9 - En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Nuevamente es evidente que las opiniones se encuentran muy divididas, con sólo una diferencia entre ambas posturas de un 10%. La mayoría opina que sus jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros para los empleados y puedan cumplirse; sin embargo, no podría hablarse de que la respuesta debe tomarse como un indicador del todo positivo, ya que solo una persona hizo la diferencia entre la respuesta positiva y la negativa, pues –como se mencionó al inicio de este análisis, hubo tres personas que se rehusaron a contestar las encuestas, pese a que se les fue indicado que los resultados obtenidos serían tratados con estricta confidencialidad y únicamente para fines educativos.

Gráfica 33. Pregunta 10 - Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan

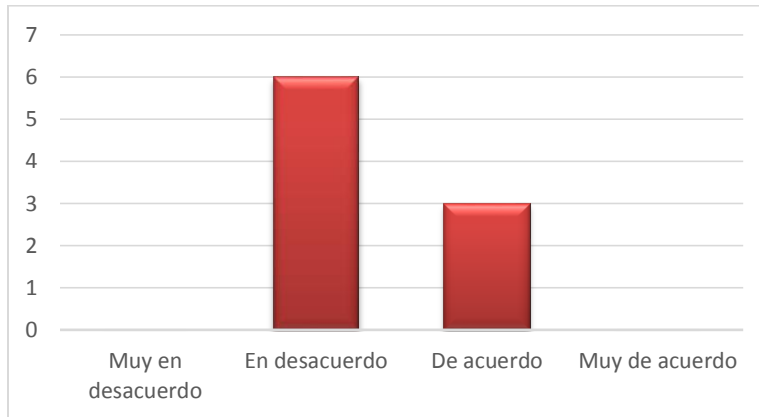


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Hasta aquí se terminan los ítems relacionados con la estructura de la organización, que representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo.

A continuación, se presentan 6 enunciados relacionados con la “Responsabilidad” dentro de la organización, la cual se considera como el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Se inicia cuestionándoles a los empleados si coinciden con la siguiente oración: “No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces”. Los resultados pueden interpretarse como favorables, puesto que casi el 70% estuvo en desacuerdo. Esto significa que en “La Empresa” no existe tanta desconfianza por parte de los directivos en la realización de algunas actividades.

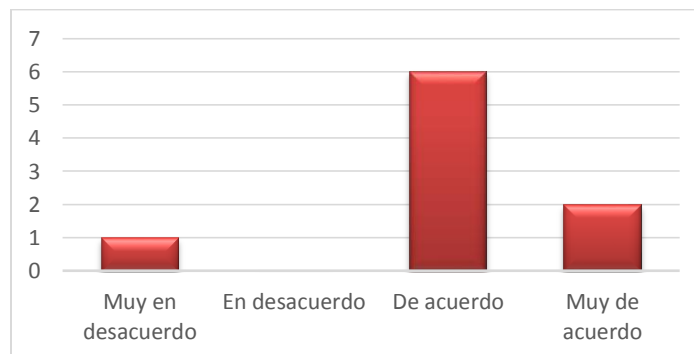
Gráfica 34. Pregunta 11 - No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La pregunta no. 12 es mucho más específica, ya que se refiere exclusivamente a la percepción que los empleados poseen con respecto a la idea de los directivos sobre su trabajo. Así, pues, nuevamente podemos observar que se mantiene una tendencia sumamente positiva, pues prácticamente el 90% piensa que sus jefes gustan de que sus empleados hagan bien su trabajo y algo muy importante, sienten que sus directivos les tienen la confianza para suponer con certeza de que las actividades que llevan a cabo en su trabajo están hechas adecuadamente, sin tener que comprobarlo. Este es un muy buen indicador, pues da muestra de que muy probablemente la relación directivo-empleados no es hostil, como sucede en otras organizaciones.

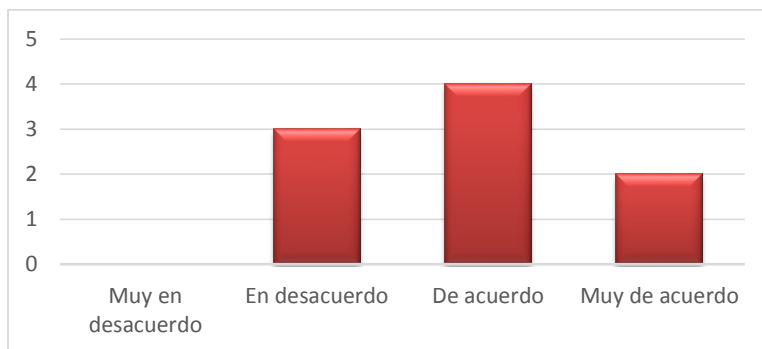
Gráfica 35. Pregunta 12 - A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificando con él



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Siguiendo con el tema mencionado, en las siguientes dos preguntas se evalúan la percepción que tienen los propios empleados de su responsabilidad frente a su trabajo. Por ejemplo, en la gráfica siguiente se puede notar que casi el 70 % de los encuestados considera que sus jefes trazan los planes generales que deben cumplir como empleados, pero que éstos son los únicos responsables de todo lo demás. Se considera también un indicador favorable, puesto que permite dar cuenta de la responsabilidad que piensan tener en la organización.

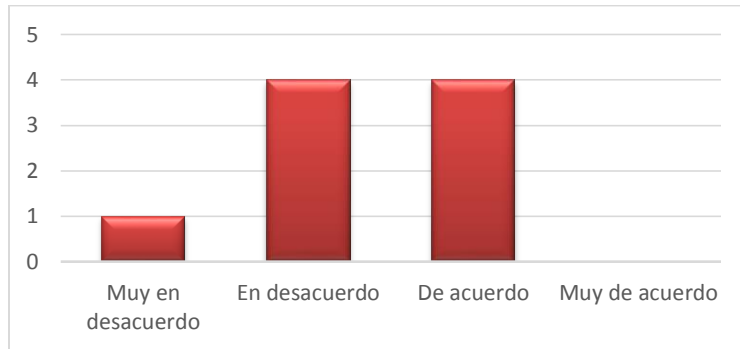
Gráfica 36. Pregunta 13 - Mis superiores sólo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable del trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como se mencionó en el párrafo precedente, en esta gráfica también es posible evidenciar la percepción propia del empleado con respecto al grado de responsabilidad que tiene en la organización y de cómo esto influye en mejorar dentro de la misma al tomar la iniciativa en algunas actividades. Sucede que las respuestas se encuentran prácticamente divididas a la mitad; mientras que un 44 % afirma estar de acuerdo con esta aseveración, poco más de la mitad está en desacuerdo. Dichos resultados indican que no se tiene claro si el hecho de tomar la iniciativa en aspectos laborales es un detonante para crecer dentro de “La Empresa”, como se puede observar en la gráfica que sigue.

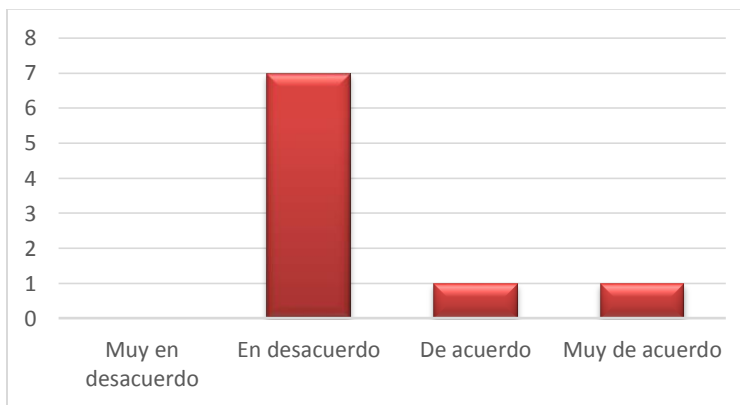
Gráfica 37. Pregunta 14 - En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

No obstante, cuando de resolver problemas se trata, tienen muy claro que la filosofía de la organización hace especial énfasis en que lo que se espera de ellos, como empleados, es que resuelvan los problemas solos. Un 77% menciona afirmar este enunciado, mientras que el restante porcentaje difiere. Se puede inferir que podría estar presente el individualismo dentro de algunos miembros y, por tal, tienen esa percepción.

Gráfica 38. Pregunta 15 - Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas

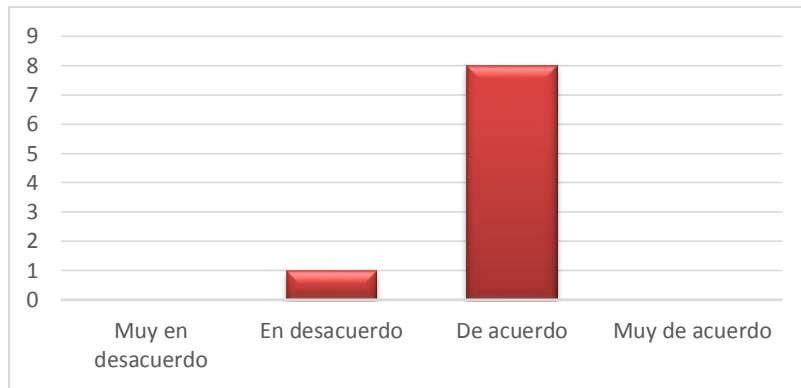


Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Ahora bien, en lo concerniente a la pregunta no. 16, se hace referencia a qué grado de responsabilidad perciben que tienen en general todos los miembros de la organización cuando comenten un error; es decir, si aceptan lo que hicieron y toman la parte de responsabilidad que les

corresponde o si dan excusas para justificarse. Desafortunadamente, prácticamente el 90% dijo estar de acuerdo, mientras que sólo una persona contestó no estarlo.

Gráfica 39. Pregunta 16 - En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Finalmente, para terminar este grupo de ítems donde se habla sobre la responsabilidad, se tiene la pregunta no. 17, donde se generaliza sobre si los miembros de “la Empresa” (sin ahondar en si son empleados o directivos) no toman responsabilidades, y situando esta situación como uno de los problemas de la organización. Es la primera vez que las respuestas se inclinan en su totalidad hacia un aspecto, pese a que fueron contestaciones diferentes: “de acuerdo” y “muy de acuerdo”. Esto es, que todos los encuestados piensan que uno de los problemas a los que se enfrentan es que es que no toman responsabilidades, sin distinción de puesto o integrantes.

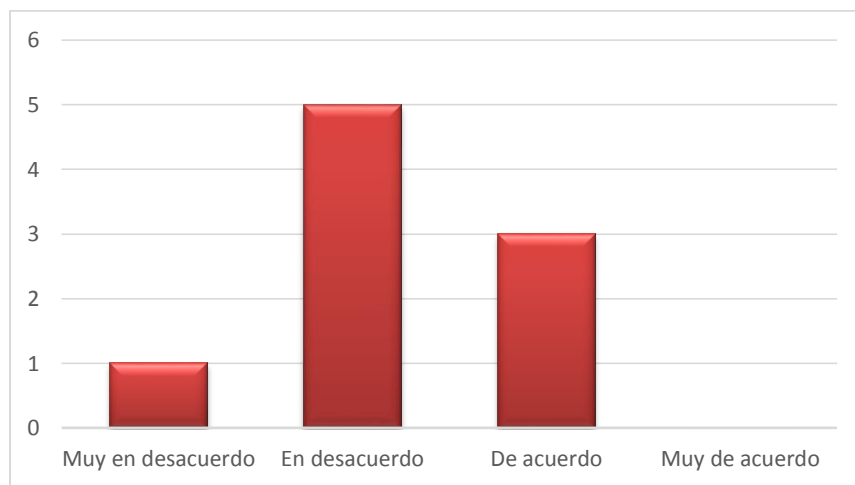
Gráfica 40. Pregunta 17 - En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Se continúa con la dimensión de recompensa, es decir, la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho, o dicho de otra manera, es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo. Como es posible observar en la gráfica, más allá del 60% piensa que en “La Empresa” no existe como tal un sistema de promoción que haga que quienes tengan un buen desempeño asciendan. Este es muy comprensible dado las condiciones de la organización, es decir, que se trata de una empresa familia, pequeña y donde difícilmente se puedan promover; no obstante, hubo tres personas que contestaron que esto es posible. Tal vez los directivos fueron quienes dieron estas respuestas.

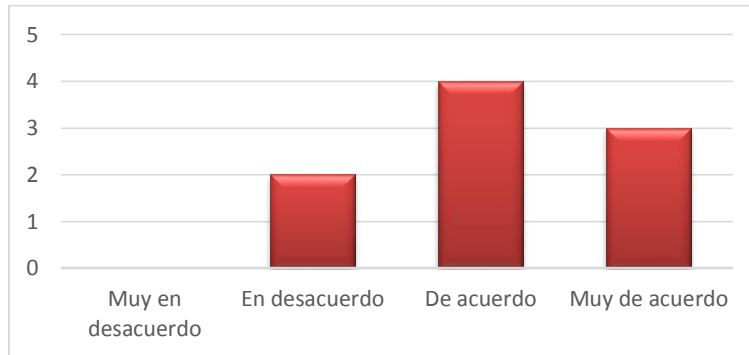
Gráfica 41. Pregunta 18 - En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Un porcentaje considerable comenta que las recompensas e incentivos sí existen dentro de la organización y que son mejores que las amenazas y críticas (77%), mientras que sólo el 22% dice estar en desacuerdo. Esta pregunta tiene estrecha relación con las tres que siguen, pues en ellas se cuestiona si es que existe crítica entre los miembros y si el buen desempeño de los empleados ayuda a que sean recompensados. A continuación, se muestra la gráfica con los resultados de la pregunta no. 19.

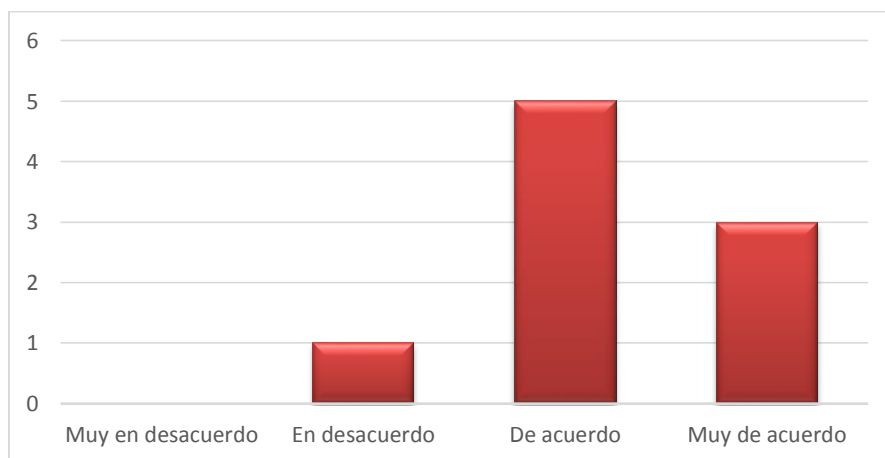
Gráfica 42. Pregunta 19 - Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La recompensa sin duda es un elemento que influye en cómo se sienten los empleados con respecto a su trabajo y puede ser un factor determinante en cuál es su desempeño. Es positivo observar los resultados de esta pregunta donde se puede percibir que casi el 90% de los encuestados considera que dentro de la organización los empleados son recompensados de acuerdo con el desempeño que muestran en sus labores. Quizá no sean promovidos, como se pudo inferir gracias a la pregunta 18, pero es, indudablemente, un buen indicador el saber que se utiliza algún tipo de recompensa entre los miembros que pueda llegar a motivarlos a que su desempeño siga siendo favorable.

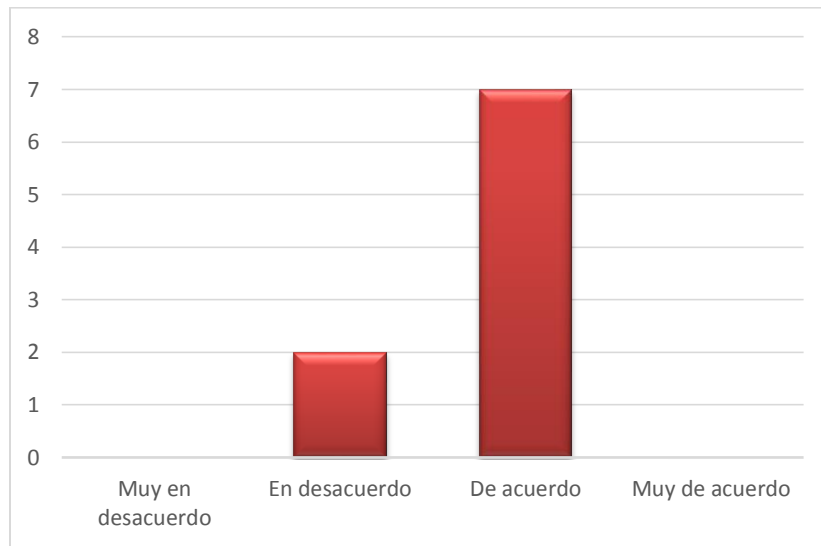
Gráfica 43. Pregunta 20 - Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La crítica es un elemento que algunos pueden considerar como negativo, cuando no se lleva a cabo de manera constructiva. En la gráfica siguiente se planteó el siguiente ítem “en esta organización hay muchísima crítica” y casi el 80% dijo coincidir con la aseveración. Tomando en consideración esto y dado que la palabra crítica tiene una connotación más negativa que positiva para el grueso de la población, se infiere que la crítica no constructiva está presente de manera muy fuerte en “La Empresa”.

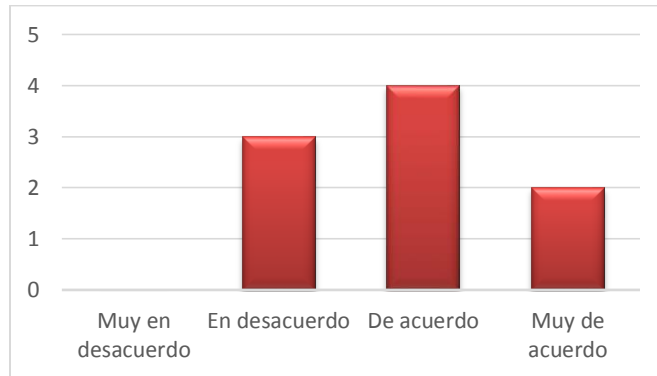
Gráfica 44. Pregunta 21 - En esta organización hay muchísima crítica



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Ahora bien, una cosa es si existe la recompensa y otra muy diferente si es suficiente. Los encuestados mencionan más allá del 60% que no hay suficiente recompensa dentro de la organización ni tampoco el reconocimiento por hacer un buen trabajo. Un restante porcentaje dice estar en desacuerdo, pero es importante comentar que a diferencia entre ambas posturas no excede los 40 puntos porcentuales.

Gráfica 45. Pregunta 22 - En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En la pregunta no. 16 se cuestionaba el grado de responsabilidad que mostraba la propia persona cuando cometía una falla y los resultados indicaron que siempre existían excusas cada vez que se tenía un error para justificarlos. En esta gráfica se observa que las opiniones están divididas cuando se les interpela sobre si son sancionados cuando comenten un error en su trabajo, independientemente de si existen excusas o no.

Gráfica 46. Pregunta 23 - Cuando cometo un error me sancionan



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Al hablar de desafío se entiende como el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos. La primera aseveración de esta categoría dice así “La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas, pero certeramente”. Por lo observado en los

resultados de la gráfica es posible dar cuenta de que un alto porcentaje (77%) difiere con el enunciado anterior, por lo que se concluye que es muy valorado realizar las labores con cierta rapidez.

Gráfica 47. Pregunta 24 - La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Ya dentro del tema como tal para esta categoría, es decir, en referencia a los riesgos dentro de la organización, se cuestiona en esta pregunta si han sido tomados en los momentos oportunos. Las respuestas son claras: una mayoría considerable (77%) considera que no es así, por encima de la minoría que sí está de acuerdo, sumando un 33%, que corresponde a tres personas. Dado que los directivos contestaron las encuestas es posible que se trate de ellos quienes dieron estas respuestas, pues son quienes están más cercanos a conocer si la empresa ha tomado riesgos en los momentos oportunos.

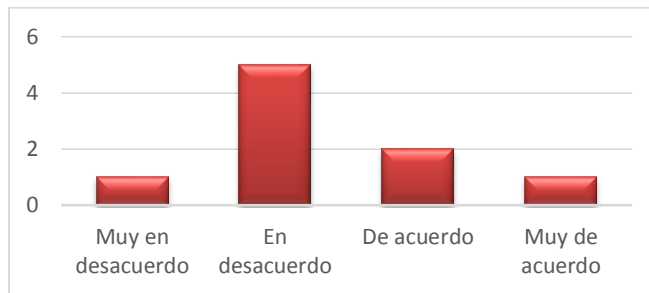
Gráfica 48. Pregunta 25 - Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La siguiente gráfica muestra los resultados de la aseveración que dice que en esta organización se deben tomar riesgos ocasionalmente. Un 55% estuvo en desacuerdo, seguido de 22% que está de acuerdo y finalmente un 11% que está muy en desacuerdo y muy de acuerdo, cada uno. No obstante, pese a que hubo respuestas en las cuatro opciones, se interpreta como que la mayoría difiere con el planteamiento.

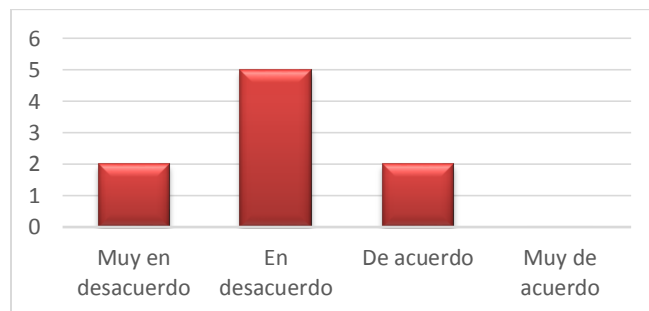
Gráfica 49. Pregunta 26 - En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Un 77% respondió estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que la toma de decisiones en “La Empresa” se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad, mientras que el restante 22% dijo que sí se llevan a cabo así. Nuevamente se presenta el planeamiento que indica que los directivos son quienes llevan a cabo procesos como el que se menciona en esta aseveración, aunque la percepción del resto de los empleados sea que la toma de decisiones no se lleva a cabo con precaución.

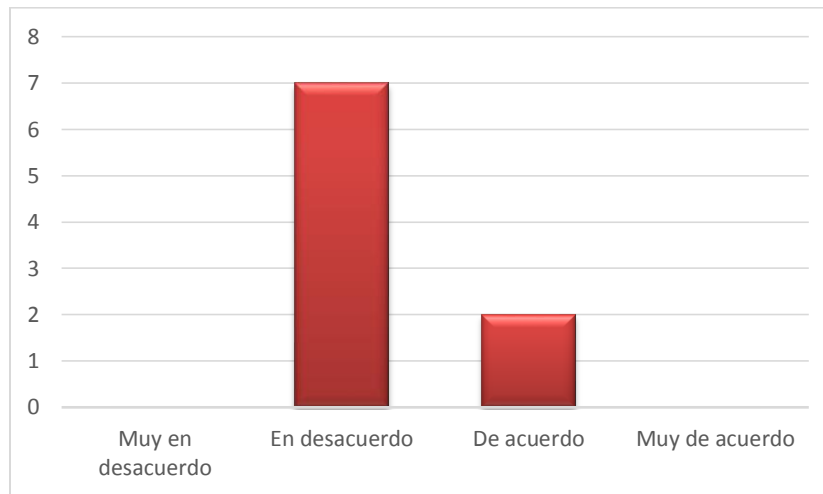
Gráfica 50. Pregunta 27 - La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Para finalizar los ítems de la categoría de “riesgo”, se comentan los resultados de la pregunta 28 que interroga sobre si la “La Empresa” se arriesga por una buena idea. De nueva cuenta se observa la tendencia 77%-22% con la ventaja sobre la respuesta negativa, así que se concluye algo similar a lo que se ha venido manejando en esta dimensión: son los directivos quienes contestan positivamente sobre cuestiones de riesgo en la empresa, aunque la percepción de los empleados es negativa.

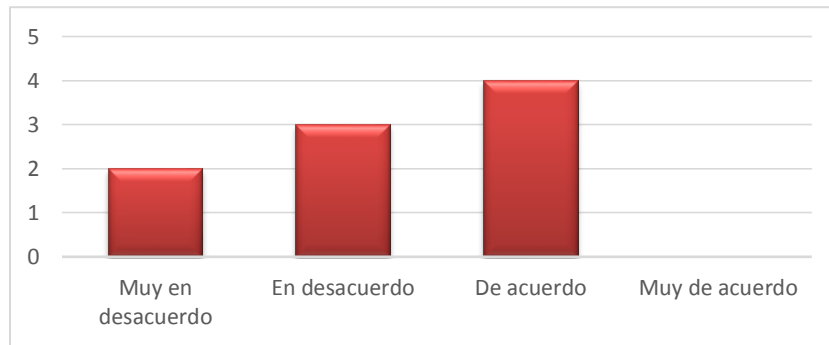
Gráfica 51. Pregunta 28 - Aquí la organización se arriesga por una buena idea



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Se inicia la categoría de relaciones, entendida como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. La primera pregunta de esta categoría corresponde a pregunta no. 29 y dice así “Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa”. Las respuestas se ubicaron muy parejas, pues un 55% está en desacuerdo y 44% coincide con la aseveración. En el instrumento de comunicación se manejó una pregunta similar y los resultados estuvieron invertidos. Podría pensarse que es una gran diferencia; sin embargo, no se debe olvidar que una sola persona hace la diferencia en esta variación.

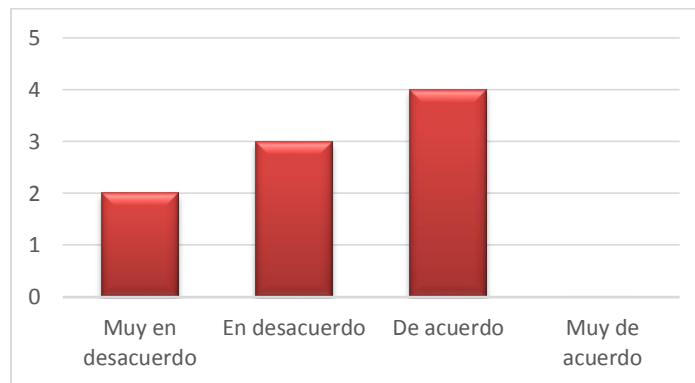
Gráfica 52. Pregunta 29 - Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La siguiente pregunta continúa dentro de la dimensión “relaciones”, pero ahora ya se menciona el clima organizacional, al cuestionar si “La Empresa” se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones. Las opiniones se encontraron muy divididas y, sólo con una diferencia del 10% aproximadamente, se orientaron a negar que esa sea una realidad dentro de la organización. Aquí se muestra la gráfica.

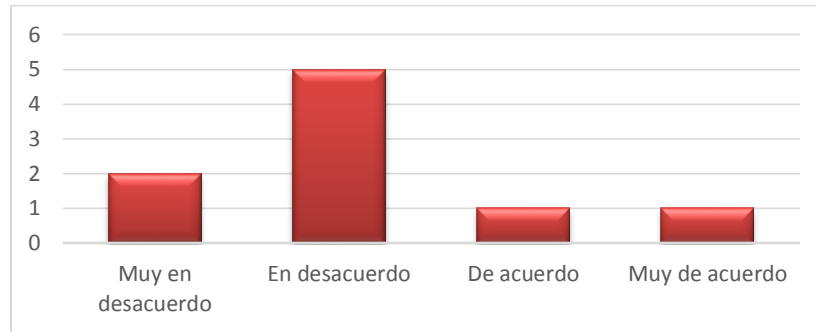
Gráfica 53. Pregunta 30 - Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Con respecto a la siguiente pregunta, la número 31, ya se introduce más en el tema de relaciones como tal. Como es posible apreciar en la siguiente gráfica, más del 70% consideran que en esa organización es bastante difícil llegar a conocer a las personas. Este resultado permite suponer que las relaciones en la empresa podrían no ser del todo amistosas y si lo son, no tan profundas.

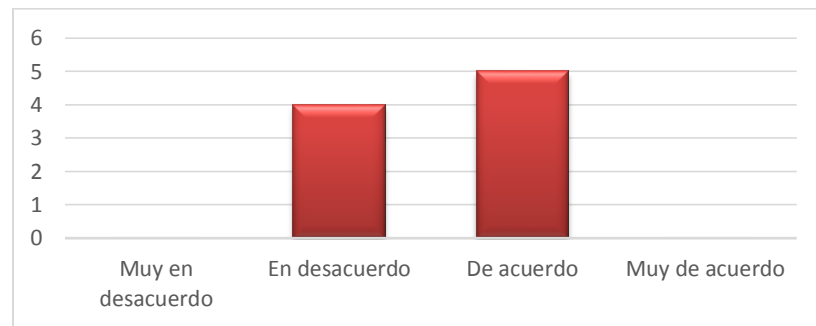
Gráfica 54. Pregunta 31- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Apoyando la pregunta anterior, aquí se cuestiona si las personas en la organización son “distantes” y “reservadas” entre sí. Infortunadamente, la mayoría comenta que está de acuerdo con el planteamiento, pero la buena noticia es que sólo hay una diferencia de 10 puntos porcentuales entre los rubros positivos y negativos.

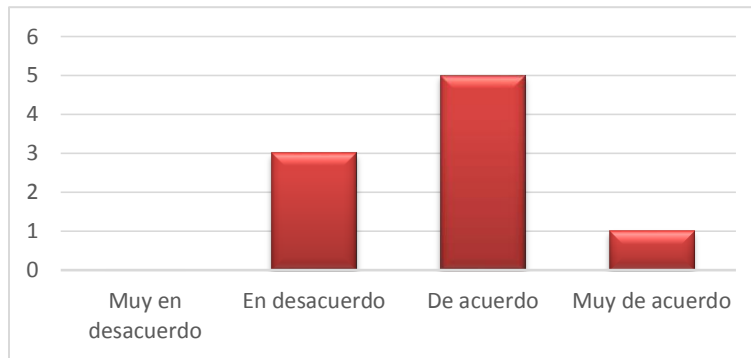
Gráfica 55. Pregunta 32 - Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como último ítem de esta categoría, se tienen los siguientes resultados: Casi el 70% considera que las relaciones entre jefe y empleado tienden a ser agradables. Esto es muestra de que entonces en donde se presentan más conflictos de interacción es entre pares, es decir, entre empleados.

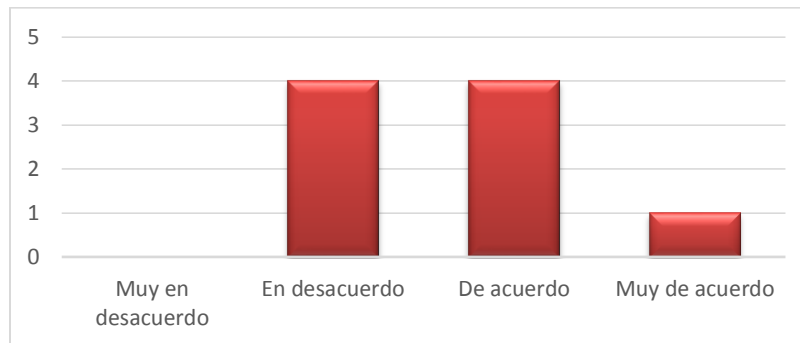
Gráfica 56. Pregunta 33- Las relaciones jefe-trabajador tienden a ser agradables



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La cooperación se entiende como el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Cuando existe cooperación, hay un énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta categoría. En la pregunta 34 se obtuvo que poco más de la mitad opina que en “La Empresa” se exige un rendimiento alto de los empleados.

Gráfica 57. Pregunta 34 - En esta organización se exige un rendimiento bastante alto



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

El hecho de mencionar que la dirección piense que todo trabajo se puede mejorar no necesariamente tiene una connotación negativa. Por los resultados obtenidos en preguntas anteriores donde se da cuenta de que para los jefes es importante el trabajo de sus empleados y que no tienen necesidad de comprobar si lo hicieron o no, se infiere que el porcentaje (77%) que mencionó estar de acuerdo con la aseveración planteada en la siguiente gráfica lo ve como algo para mejorar.

Gráfica 58. Pregunta 35 - La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Muy de la mano va esta pregunta con la anterior. Como es posible apreciar en líneas siguientes, se tiene la percepción de que hay una presión continua para la mejora del rendimiento personal y grupal de empleados. Muy probablemente esta presión sea entendida como positiva, si se lleva el historial de las respuestas que ya han sido dadas.

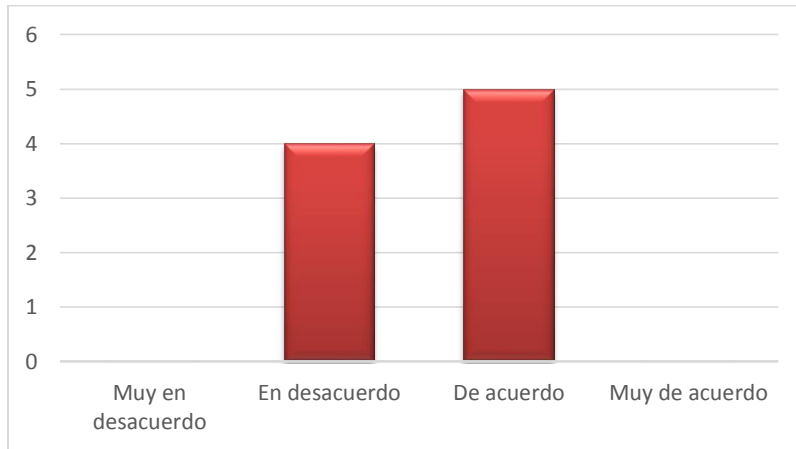
Gráfica 59. Pregunta 36- En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

A ser cuestionados sobre si creen que la dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchara bien se pretende conocer hasta qué punto podría ser tomado en cuenta para los directivos el agrado de los empleados por estar en “La Empresa”. Los resultados muestran a un 55% en acuerdo y a una ligera minoría que no comparte esta idea.

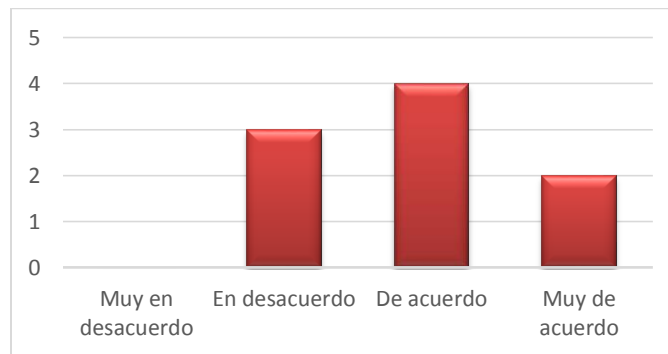
Gráfica 60. Pregunta 37 - La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marchará bien



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Se observa en esta pregunta que el 66% opina que en la organización es más útil y provechoso llevarse bien con los demás, por encima de tener un buen desempeño.

Gráfica 61. Pregunta 38 - Aquí es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Finalizando con la categoría, es un buen indicador el saber que casi el 80% de los encuestados piensa que su desempeño es el correcto y que se encuentran satisfechos y orgullosos por el mismo.

Gráfica 62. Pregunta 39 - Me siento orgulloso de mi desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En la categoría siguiente se habla de la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento, es decir, de los estándares. La grafica no. 65 muestra que una ligera mayoría cree que sus superiores no ven mal cuando se equivocan los empleados.

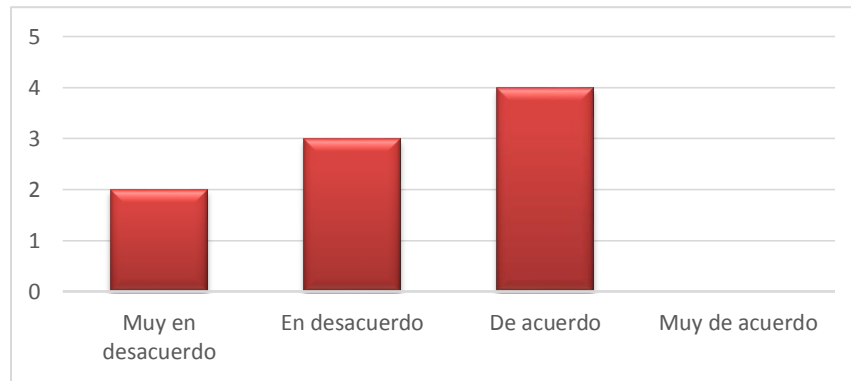
Gráfica 63. Pregunta 40- Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Al ser cuestionados sobre si los superiores hablan acerca de las aspiraciones de sus subordinados dentro de la organización, se tiene que una ligera mayoría se encuentra en desacuerdo con tal aseveración, como es posible apreciar en la gráfica siguiente.

Gráfica 64. Pregunta 41 - Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En los resultados anteriores se habla de que es importante llevarse bien con los demás, por encima de tener un buen desempeño, aunque se considere que están haciendo bien su trabajo. También se menciona que las relaciones son superfluas, pues no hay como tal una especie de profundidad en estos vínculos. Por eso, no es de extrañarse que casi el 70% piense que no exista una verdadera confianza entre los miembros de “La Empresa”.

Gráfica 65. Pregunta 42 - Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Nuevamente se pone en evidencia la poca colaboración existente dentro de la organización en general, pues hay una mayoría que, aunque ligera, está por encima del 44% que creen que son ayudados cuando se les presenta una tarea complicada. Por parte de los directivos se concluye que,

pese a que exigen un cumplimiento de las tareas a los colaboradores, no prestan ni facilitan la ayuda cuando algo se torna difícil.

Gráfica 66. Pregunta 43 - Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Aquí viene una pregunta que puede decir mucho de la percepción de los superiores. Se cuestiona si dentro de la filosofía de los jefes se encuentra el enfatizar cómo se sienten las personas. Algunas preguntas arriba sirvieron para concluir que los mandos altos sí consideran que es importante que los empleados se encuentren bien para tener una mejor productividad. Ahora bien, no es lo mismo enfatizar en el capital humano porque se considera elemental, sino que sólo cuando es conveniente. La gráfica siguiente muestra que ésta pudiera no ser una situación que se vive en “La Empresa”, pues una ligera mayoría piensa que sí hay un énfasis en el factor humano.

Gráfica 67. Pregunta 44 - La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Se continua con la dimensión denominada “conflicto”, es decir, con el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan. Se aprecia un aspecto negativo cuando al ser interrogados sobre si es mejor no expresar sus puntos de vista dentro de la organización para evitar posibles desavenencias, casi el 80% contesto que está de acuerdo o muy de acuerdo.

Gráfica 68. Pregunta 45 - En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Quizá en esta pregunta está la clave para entender el por qué es mejor no expresar las opiniones que pudieran generar conflictos, pues, a decir de los empleados, los superiores no creen que pueda ser saludable. Esto fue dicho por un 55%.

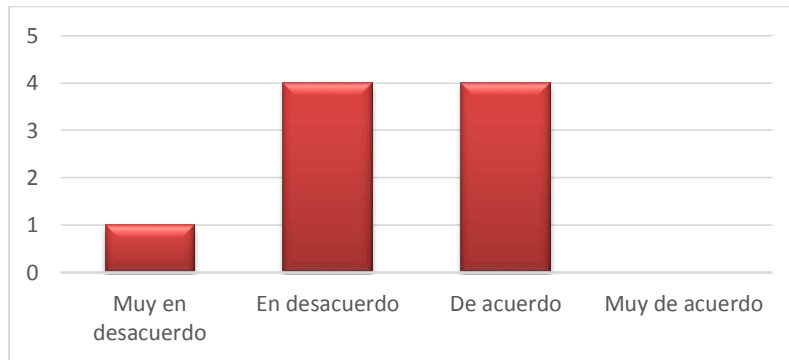
Gráfica 69. Pregunta 46 - La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Siguiendo con esta línea, es comprensible el por qué poco más de la mitad expresen que sus jefes no busquen estimular discusiones abiertas entre empleados. Muy probablemente entienden el término “discusión” como algo negativo, aun cuando no tenga necesariamente que ser así.

Gráfica 70. Pregunta 47 - Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Los resultados de la gráfica siguiente refuerzan lo mencionado en esta categoría, pues nuevamente poco más de la mitad menciona que no es posible decir lo que piensan si están en desacuerdo con sus jefes.

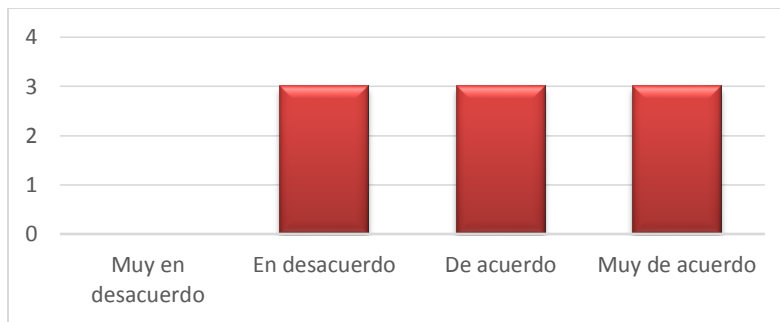
Gráfica 71. Pregunta 48 - Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

El ítem 49 refiere lo siguiente “lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible”. Las respuestas se dividieron cada uno en 33% entre “en desacuerdo”, “de acuerdo” y “muy en desacuerdo”.

Gráfica 72. Pregunta 49 - Lo más importante en la organización es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Como último elemento dentro de este instrumento, se habla de la identidad, entendida como el sentimiento de pertenencia a la organización, sin duda un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo, pues en general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Gráfica 73. Pregunta 50 - Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

La gráfica anterior tiene resultados muy divididos y sólo una persona hace la diferencia entre lo positivo y lo negativo, pues un 44% dice estar orgullosa de pertenecer a esa organización, por debajo de un 55% que no lo está. Es un indicador que puede mostrar que esto quizá sea el

origen de muchos otros conflictos dentro de la organización. No obstante, pese a que no está tan marcado un sentido de pertenencia a la organización, los encuestados sí se sienten parte del equipo que funciona bien. Esto quiere decir que pueden hacer su trabajo bien, pero que no necesariamente se sienten pertenecientes a “La Empresa” ni comparten sus valores y filosofía.

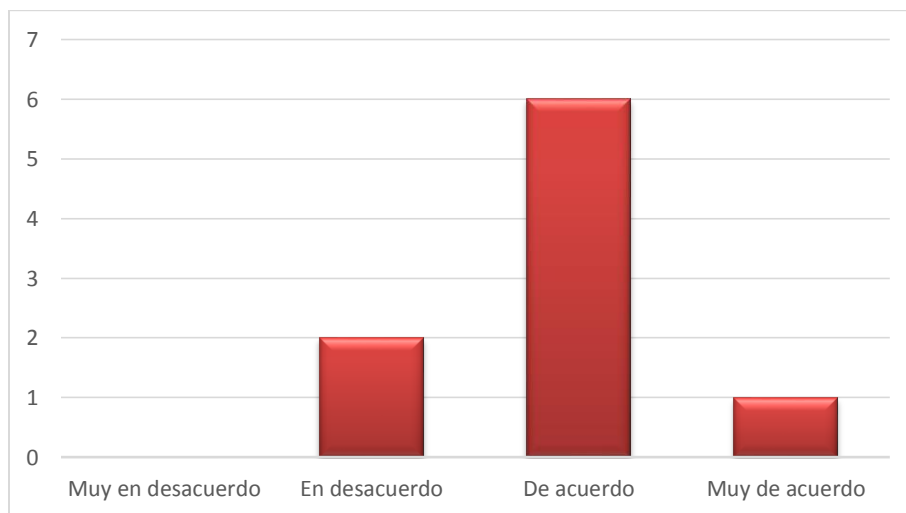
Gráfica 74. Pregunta 51 - Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En apoyo genuino a lo que se acaba de mencionar, en la siguiente gráfica se aprecia la distribución de las respuestas, siendo una mayoría considerable (casi 80%) quienes opinan que no hay mucha lealtad de los empleados hacia la organización.

Gráfica 75. Pregunta 52 - Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

Finalmente, se presenta la última aseveración de este instrumento, sin duda, clave en el mismo. Al ser cuestionados sobre si cada uno de los miembros de la organización sólo ven por los intereses propios, una mayoría del 66% confirma que es así y que no hay un sentido de pertenencia ni de lealtad hacia “La Empresa”.

Gráfica 76. Pregunta 53 - En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses



Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico de clima organizacional realizado en “La Empresa” el 29 de septiembre de 2015

En este capítulo se habló a fondo sobre el estudio de caso, es decir, “La Empresa”, con el propósito de obtener información sobre ella. Asimismo, se presentaron los resultados derivados de los estudios de comunicación interna y clima organizacional para, en el quinto y último capítulo, dar cuenta de las conclusiones y de si la hipótesis establecida al principio de esta investigación es válida o no.

4.4 Recomendaciones

A continuación se enlistan las recomendaciones hechas a partir de las deficiencias detectadas al finalizar esta investigación, con base en la observación previa y los resultados de los estudios de comunicación interna y clima organizacional.

- Se debe trabajar en la cultura organizacional y en fomentar un sentido de identidad con la organización.
- Los elementos simbólicos, como misión, visión y los objetivos deben estructurarse mejor, hacerlos del conocimiento del personal y trabajar en hacer que los empleados se apropien de ellos.
- Reestructurar el organigrama, ya que no se están toman en cuenta reales niveles jerárquicos y relaciones entre los empleados. Además, hay que eliminar a aquellos elementos que no forman parte real de la organización, por ejemplo, el representante legal y el gerente.
- Se debe definir quién de las dos hermanas que están a cargo de la empresa será quien lleve la cabeza en la organización, ya que la ausencia de un liderazgo bien definido confunde a los empleados.
- Fomentar el trabajo en equipo y hacer hincapié en el logro de objetivos comunes en beneficio de todos ayudaría a consolidar las relaciones horizontales.
- No perder de vista que las necesidades básicas de una persona deber estar satisfechas para poder estar al cien en sus labores. El factor humano es muy importante en una organización.
- La comunicación interna no se está llevando a cabo adecuadamente, hay muchos elementos que pueden explotarse y no únicamente considerar la forma “cara a cara” y pizarrón, pues se trata de una microempresa en pos de consolidarse, así que convendría formalizar los procesos y la comunicación.
- Es preciso prestar especial atención a la comunicación horizontal, pues es la que está presentando mayores problemas. Actividades de integración podrían mejorar este aspecto, ya que una interacción distinta a la laboral podría beneficiar las relaciones entre empleados e integrarlos como equipo de trabajo. Asimismo, realizar reuniones de grupo para opinar sobre diversas cuestiones de la empresa serían benéficas para el clima organizacional.
- En general, la comunicación ascendente no es mala, pero es preciso que directivos incorporen al sector de la población que no corresponde con este patrón, motivándole,

integrándole y colaborando con él en cuanto necesite. El hacer sentir al empleado parte de la organización, interesado por él y por su desarrollo ayudará sobremanera a mejorar su motivación y –a la larga- su desempeño.

- Proveer de retroalimentación constructiva a los empleados ayudará a mejorar el concepto de su propio trabajo y de la actitud de su jefe con respecto a éste. Asimismo, será beneficiosa al establecer un ambiente de confianza, respeto y colaboración.
- Establecer redes de comunicación ascendentes que permitan también retroalimentar a los directivos, no al revés simplemente.

CONCLUSIONES

A lo largo de cinco capítulos se han venido manejando cada una de las partes que han dado cuerpo a esta investigación. En el Capítulo I se ha descrito el problema detectado, se han fijado objetivos e hipótesis y se ha justificado la investigación. En el Capítulo II se ha hablado del contexto que envuelve a las empresas dedicadas a prestar servicios de preparación de alimentos y bebidas en México, el estado de Puebla y el municipio de Tlatlauquitepec. El Capítulo III contiene aquellos elementos teórico-conceptuales que apoyan el presente estudio, mientras que en el IV han sido descritos todos los procesos metodológicos que lo estructuran. El capítulo anterior presenta información del caso de estudio, así como cada uno de los datos recabados analizados e interpretados. Contrastando todos los resultados obtenidos a partir de los instrumentos usados como métodos para la obtención de datos, se ha llegado a las siguientes conclusiones, en función de los objetivos planteados en el capítulo I:

De entrada, el hecho de que tres miembros de la organización se hayan negado a contestar los instrumentos, podría indicar que temen que sus respuestas pudieran llegar a la Dirección y posiblemente verse desfavorecidos, ya que sus éstas podrían no ser agradables para los propietarios. Difícilmente se creería lo contrario de no haberse negado.

La comunicación interna no está bien estructurada, hace falta poner más atención en esa parte, pues podría ser la fuente encubierta de muchas inconsistencias dentro del "La Empresa". Además, no se le concede mucha importancia dentro del manejo de las actividades de dicha organización. La forma en que la mayoría prefiere que se transmita información es cara a cara, además es la más conveniente, debido a que se trata de una organización pequeña. Aunque no son conscientes de los flujos de comunicación interna, sí están presentes; los flujos descendentes no son efectivos y hace falta una reconsideración, los ascendentes se llevan a cabo de manera adecuada y son los que presentan menos conflictos, mientras que los horizontales son aquellos con más problemas y debe trabajarse mucho en ellos.

Existen algunas dificultades dentro de "La Empresa" que interfieren en la interacción. Las relaciones entre empleados no son del todo agradables. Realizan actividades en conjunto porque es su trabajo, pero no lo hacen en equipo ni con agrado. Aunque existe una mejor relación entre jefe-empleado de la que hay entre empleados, no se sienten en confianza de expresar sus opiniones

si éstas son distintas a las de sus compañeros y jefes ni se sienten parte de una organización que los apoye y los haga sentir importantes, participativos y motivados.

En general, la cultura organizacional también está mal estructurada. No hay un orden, una unificación. No es posible una identificación por parte de los empleados, debido a que no existe tampoco una identidad bien definida. Esto, aunado a que existan dos figuras de liderazgo que confundan a los empleados y no sepan a quien hacer caso, produce en ellos inconsistencia en el concepto de “La Empresa” y el trabajo que deben realizar en ella.

Por último, aunque la mayoría se siente en un clima de trabajo agradable, existe un porcentaje muy fuerte que no coincide con estas características, que siente que no existe una atmósfera agradable y sin tensiones, pues la retroalimentación que existe no es del todo constructiva ni permite encausar hacia un cambio positivo, sino que es mal vista por ser considerada una crítica hacia su propio trabajo.

En general, se cumplió con los objetivos establecidos al inicio de la investigación y pese a que no fue posible realizar una correlación cuantitativa, ya que el número de encuestados no lo permitía, sí se realizó una correlación cualitativa, donde fue posible identificar cómo influye la comunicación interna dentro del clima organizacional; además, también se realizaron recomendaciones para mejorar éste a partir del estudio de comunicación interna.

No obstante, la hipótesis “el adecuado diagnóstico de la comunicación interna de una microempresa permitirá elaborar planes de acción para mejorar su clima organizacional” se descarta, puesto que la comunicación sí ayuda mucho a establecer un clima organizacional sano, pero no basta; se requiere tomar en cuenta otros aspectos más, tales como la identidad y sentido de pertenencia a la organización, la interacción y las relaciones entre empleados, la estructura organizacional, las expectativas y actitudes de los directivos, entre otros.

Esto no significa que el presente estudio haya sido en vano. Rindió muchos frutos que seguramente serán de gran ayuda para la mejora de la organización, en primer lugar, y de algunas otras que pudieran compartir situaciones abordadas en esta investigación. Las organizaciones son y serán siempre complejas, ya que la interacción humana está presente y se pone en juego una serie de factores que hacen de cada grupo único y complejo. Las PyMEs no están exentas, pero tampoco debieran ser aquejadas por los males más comunes de las grandes empresas al tener tanto capital humano. Es preciso trabajar día a día para mejorar aquellos aspectos que pudieran entorpecer su crecimiento, no sólo económico, sino integral. Ciertamente, no es fácil, pero tampoco imposible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcaraz Rodríguez, R. (2011). *El Emprendedor de Éxito*. (4ª Ed.) México: McGraw Hill.

Antz, Full Service Research Company (2015) *Escala de Likert*. Instituto Cultural Tampico, México. Recuperado el 31 de marzo de 2015 de http://www.ict.edu.mx/acervo_bibliotecologia_escalas_Escala%20de%20Likert.pdf

Arias Galicia, L.F. (1999) *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. (5ª ed.) México: Trillas.

Armas Sandoval, J. G (2014) *Comunicación interna y clima laboral*. Tesis de grado. Universidad Rafael Landívar de Quetzaltenango. Guatemala.

Babbie, E. (2000) *Fundamentos de la Investigación Social*. México: Thompson Editores.

Bateson, G., Birdwhistell, R., Goffman, E., Hall, E.T., Jackson, D.D., Scheflen, A.E.. (1982) *La nueva comunicación*. (4ª ed.). España: Kairós.

Bernal Torres, C.A. (2010) *Metodología de la Investigación*. (3ª Ed.) Colombia: Pearson Educación.

Brunet, L. (2011) *El Clima de Trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.

Cervo, L.A. & Bervian, P.A. (1989) *Metodología Científica*. México McGraw Hill.

Chiavenato, I. (1993) *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2006) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7a Ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Cleolevel. Expertos en Project Management. <http://www.ceolevel.com/>

Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) <http://www.condusef.gob.mx/>

Comunicólogos blog. <http://www.comunicologos.com/teorias/modelo-de-lasswell/>

Cortés Cortés, M. E. & Iglesias León, M. (2004) *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Colección Material Didáctico México: Universidad Autónoma del Carmen. Recuperado el 14 de marzo de 2015 de http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Costa, J. (2001) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: Ediciones la Crujía.

Davis, K. y Newstorm, J. W. (1999) *Comportamiento humano en el trabajo*. (10a ed.). México: McGraw Hill.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (RAE). <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-esencial-de-la-lengua-espanola>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

Fernández Collado, C. & Galguera García, L. (2009) *Teorías de la Comunicación* (1ª ed.). México: McGraw Hill.

Fernández Collado, C., (2002) *La Comunicación en las Organizaciones*. (2ª ed.). México: Trillas.

Ferrer Pérez, L. (2002) *Desarrollo Organizacional*. (3ª ed.). México: Trillas.

Fiske, J. (1984) *Introducción al estudio de la Comunicación*. Colombia: Norma.

Galeano, E.C. (1997) *Modelos de Comunicación*. México: Macchi.

García Jiménez, J. (1998) *La comunicación interna*. España: Díaz de Santos.

García Mayanga, M. y Wong Sánchez, F. (2008) *Comunicación y Educación*. Tesis de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de <http://www.scribd.com/doc/2976622/Educacion-y-Comunicacion>

Gibson, J. L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr., R.K. & Konopaske R. (2011) *Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos*. (13ª ed.). Mexico: McGraw Hill.

Goldhaber, G. (2000) *Comunicación Organizacional*. La Habana: Ed. Pablo de la Torriente.

Guillén Rodríguez, F. C. (2006) *Ciencias I. Biología*. México: Santillana.

Guízar Montufar, R. (2004) *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (2ª ed.) México: Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Baptista Lucio P. (2006) *Metodología de la Investigación*. (4ª ed.) México: McGraw Hill.

Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. (1998) *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional* (7ª Ed.). México: Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) www.inegi.gob.mx

Levin, R. I. y Rubin D. S. (1996) *Estadística para Administradores*. (6ª ed.) México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Recuperado el 9 de diciembre de 2015 de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf

Litwin, G.H. y Stinger, R.A. (1978). *Motivation and organizational climate*. USA: Harvard Business School Press.

López Veneroni, F. (1997) *La Ciencia de la Comunicación. Método y objeto de estudio*. (2a ed.). México: Trillas.

Martínez de Velasco, A. & Nosnik, A. (1988) *Comunicación Organizacional Práctica. Manual Gerencial*. México: Trillas.

Mendoza Palacios, R. (2006) *Investigación cualitativa y cuantitativa. Diferencias y limitaciones*. Piura, Perú. Recuperado el 18 de marzo de 2015 de <https://www.prospera.gob.mx/Portal/work/sites/Web/resources/ArchivoContent/1351/Investigacion%20cualitativa%20y%20cuantitativa.pdf>

Molnar, A. (2013) *Analizar la Influencia de la Comunicación en el Clima Organizacional de una Empresa de Servicios Portuarios*. Tesis de grado Universidad Panamericana del Puerto, Puerto Cabello. Venezuela.

Münch Galindo, L. (1997) *Fundamentos de la Administración. Casos y prácticas*. México: Trillas

Palací Descalo. F.C. (2005) *Psicología de la Organización*. España: Pearson Prentice Hall

Pallares, Z., Romero D. y Herrera M., (2005) *Hacer Empresa: Un Reto*. (4ª ed.) México: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Paoli Bolio, J.A. (2005) *Comunicación e Información. Perspectivas teóricas*. México: Trillas.

Pardinas, Felipe (2005): *Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales*. (38ª ed.) México: Siglo XXI Editores.

Peña Cárdenas, M.C.; Chávez Macías, A.G. & Agüero Rodríguez, C. (2013) *Factores del Clima Organizacional de una Pequeña Empresa*, Global Conference On Business & Finance Proceedings, Volumen 8,2 2013, The Institute for Business and Finance Research. San José, Costa Rica. (Recuperado el 18 de marzo de 2015 de <http://www.theibfr.com/archive/issn-1941-9589-v8-n2-2013.pdf>)

Pick de Weiss, S. y López Velasco de Faubert, A. L. (1994) *Cómo investigar en Ciencias Sociales*. (5ª ed.) México: Trillas.

Quevedo Candela, A.V. (2003) *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones*. Piura Facultad de Ingeniería área departamental de Ingeniería Industrial y Sistemas, 25 de abril de 2003. Recuperado el 8 de abril de 2015 de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1214/ING_400.pdf?sequence=1

Rebeil Corella, M. A. (2006) *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.

Rebeil Corella M. A., y Montoya de Campo, A. M. (2011). *Micro, pequeñas y medianas empresas. Unidades organizacionales, unidades comunicacionales*. México: Trillas.

Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*. (10ª ed.) México: Pearson Educación.

Rodríguez M., D. (1999) *Diagnóstico Organizacional*. (3ª Ed.) México: Alfaomega.

Rosado, M.A. (2003) *Metodología de Investigación y Evaluación*. México: Trillas.

Ruiz Palomino, P., Ruiz Amaya, C. y Martínez Cañas, R. (2007). *La cultura organizacional ética y la creación de valor: un enfoque basado en recursos*. V Congreso Nacional de Ética de la Economía y de las Organizaciones. El Buen Gobierno de las Organizaciones. IESE Business School. España: Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado el 23 de octubre de 2015 de <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/XV/RuizRuizMartinez.pdf>

Ruiz, M. I. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

Ruiz, M. I. y Aceves N. (2009). *Proceso de planeación estratégico participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas*. Trabajo presentado en la X Congreso Nacional de Investigación Educativa, Veracruz. Recuperado el 3 de junio de 2015 de http://www.comie.org.mx/congreso/memoria/v10/pdf/programa_academico_x_cnie_20090903_150000.pdf

Salkind, N J. (1999) *Métodos de Investigación*. (3ª ed.) México: Prentice Hall.

Secretaría de Economía (SE) www.gob.mx/se/

Thompson, J. B. (1998) *Los medios y la modernidad. Una teoría de los medios de comunicación*. España: Paidós. Recuperado el 14 de noviembre de 2014 de <http://www.scribd.com/doc/28772450/Thompson-John-B-Los-media-y-la-modernidad-Una-teoria-de-los-medios-de-comunicacion>

Torralba Flores, A. y Pérez Paredes, A. (2015) *Clima Laboral en microempresas del estado de Puebla*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Publicado en Cambios e innovación una visión estratégica para el desarrollo. Recuperado el 6 de mayo de 2016 de <https://drive.google.com/file/d/0B7kF1kMvahl7U2U3bUV6ai15MVE/view?pref=2&pli=1>

Trelles Rodríguez, I. (2001) *Comunicación organizacional*. Cuba: Editorial Félix Varona.

ANEXOS

DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA

PROPÓSITO: El propósito de este instrumento es conocer tu percepción respecto a la comunicación interna de esta empresa como parte de un trabajo de Tesis de Posgrado; por lo tanto, tus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y únicamente para fines del proyecto antes mencionado.

Género: _____ Edad: _____ Antigüedad en el Puesto: _____

INSTRUCCIONES: Lee los enunciados que se te presentan a continuación y subrayando la respuesta con la que te identifiques.

1. Conozco la misión, visión y valores de la empresa y me siento identificado(a) con ellos.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

2. Conozco los objetivos generales de la empresa y guían mi forma de trabajar.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

3. Considero que la empresa tiene una identidad bien formada y me siento parte de ella.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

4. La empresa tiene establecidas normas bajo las cuales debo comportarme.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

5. Considero que las normas establecidas son adecuadas.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

6. Considero que la dinámica de comunicación en la empresa es buena.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

7. Recibo oportunamente la información que requiero para mi trabajo.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

8. Tengo definidas claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

9. Los medios empleados para transmitirme información me son útiles.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados en la empresa? Escríbelos en el orden que consideras SON MÁS IMPORTANTES. (Ejemplo: personalmente, vía telefónica, vía e-mail, pizarrón, memorándum, etc.)

10. Puedo fácilmente entablar una relación de comunicación con mis superiores.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

11. Puedo fácilmente entablar una relación de comunicación con mis demás compañeros de trabajo.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

12. Recibo retroalimentación constante sobre mi desempeño.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

13. La retroalimentación sobre mi desempeño es constructiva y me ayuda a mejorar.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

14. Considero que mi jefe(a) es flexible y dispuesto(a) ante la información y apoyo que solicito.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

15. En la empresa las relaciones interpersonales entre los miembros son cordiales y abiertas.
MUY EN DESACUERDO EN DESACUERDO DE ACUERDO MUY DE ACUERDO

¿Por qué? _____

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!

DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PROPÓSITO: El propósito de este instrumento es conocer tu percepción respecto al clima organizacional de esta empresa como parte de un trabajo de Tesis de Posgrado; por lo tanto, tus respuestas serán tratadas con absoluta confidencialidad y únicamente para fines del proyecto antes mencionado.

Género: _____ Edad: _____ Antigüedad en el Puesto: _____

INSTRUCCIONES: Lee los enunciados que se te presentan a continuación y marca con una X en la columna que contenga la respuesta con la que te identifiques.

ESTRUCTURA	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
1. En esta organización las tareas están claramente definidas				
2. En esta organización las tareas están lógicamente estructuradas				
3. En esta organización se tiene claro quién manda y toma las decisiones				
4. Conozco claramente las políticas de esta organización				
5. Conozco claramente la estructura organizativa de esta organización				
6. En esta organización no existen muchos papeleos para hacer las cosas.				
7. El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas (tomadas en cuenta).				
8. Aquí la productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación.				
9. En esta organización a veces no se tiene claro a quien reportar.				
10. Nuestros jefes muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan.				
RESPONSABILIDAD				
11. No nos confiamos mucho en juicios individuales en esta organización, casi todo se verifica dos veces.				
12. A mi jefe le gusta que haga bien mi trabajo sin estar verificándolo con él.				
13. Mis superiores solo trazan planes generales de lo que debo hacer, del resto yo soy responsable por el trabajo realizado.				
14. En esta organización salgo adelante cuando tomo la iniciativa y trato de hacer las cosas por mí mismo.				
15. Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas.				
16. En esta organización cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas.				
17. En esta organización uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades.				
RECOMPENSA				
18. En esta organización existe un buen sistema de promoción que ayuda a que el mejor ascienda.				
19. Las recompensas e incentivos que se reciben en esta organización son mejores que las amenazas y críticas.				
20. Aquí las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo.				
21. En esta organización hay muchísima crítica.				
22. En esta organización no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo.				
23. Cuando cometo un error me sancionan.				
DESAFIOS				
24. La filosofía de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas lentas pero certeramente.				
25. Esta organización ha tomado riesgos en los momentos oportunos.				
26. En esta organización tenemos que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar delante de la				
27. La toma de decisiones en esta organización se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad.				
28. Aquí la organización se arriesga por una buena idea.				
RELACIONES				
29. Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.				
30. Esta organización se caracteriza por tener un clima de trabajo agradable y sin tensiones.				
31. Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.				
32. Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.				
33. Las relaciones jefe – trabajador tienden a ser agradables.				
COOPERACION				
34. En esta organización se exige un rendimiento bastante alto.				
35. a dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar.				
36. En esta organización siempre presionan para mejorar continuamente mi rendimiento personal y grupal.				
37. La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad marcará bien.				
38. Aquí, es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
39. Me siento orgulloso de mi desempeño.				
ESTANDARES				
40. Si me equivoco, las cosas las ven mal mis superiores.				
41. Los jefes hablan acerca de mis aspiraciones dentro de la organización.				
42. Las personas dentro de esta organización no confían verdaderamente una en la otra.				
43. Mi jefe y compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil.				
44. La filosofía de nuestros jefes enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.				
CONFLICTO				
45. En esta organización se causa buena impresión si uno se mantiene callado para evitar desacuerdos.				
46. La actitud de nuestros jefes es que el conflicto entre unidades y departamentos puede ser bastante saludable.				
47. Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos.				
48. Siempre puedo decir lo que pienso aunque no esté de acuerdo con mis jefes.				
49. Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible.				
IDENTIDAD				
50. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a esta organización.				
51. Me siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.				
52. Siento que no hay mucha lealtad por parte del personal hacia la organización.				
53. En esta organización cada cual se preocupa por sus propios intereses.				

¡GRACIAS POR TU COLABORACIÓN!