



UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

TESIS DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL

ESTUDIO SOBRE LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN EN EL DESEMPEÑO
DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL DE LA EMPRESA HUMANWORK DURANTE EL PRIMER SEMESTRE
DEL 2013

AUTORA:

ERIKA TUMBACO SALCEDO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2013

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Declaro que soy autora de este trabajo de titulación y que autorizo a la Universidad de Guayaquil a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Firma: _____

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis padres quienes invirtieron y apostaron por mi educación formal, gracias al apoyo constante que me brindaron para poder cumplir con la meta propuesta.

DEDICATORIA

A mis padres en nombre del profundo agradecimiento por el esfuerzo y apoyo incondicional para lograr la formación profesional.

A los docentes que participaron en la guía, formación de conocimientos y desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE

TABLA DE CONTENIDOS	PÁG
Resumen	8
Introducción	10
Antecedentes: Ubicación del Problema en el Contexto	12
Situación Conflicto	12
Causas del Problema	13
Formulación del Problema	14
Justificación	14
Objetivos	16
Premisas y/o ideas a defender	16
1. MARCO TEÓRICO	17
1.1. Antecedentes Teóricos	17
1.1.1. Planeación Estratégica del Negocio	18
1.1.2. Gestión de Recursos Humanos	19
1.2. Bases Teóricas	19
1.2.1. Comunicación Organizacional: Definición	19
1.2.2. Teorías de la Comunicación	20
1.2.3. Abraham Nosnik: La Comunicación Organizacional	21
1.2.4. Tipos de Comunicación	24
1.2.5. Flujos de Comunicación	24
1.3. Diferencia entre Rendimiento y Desempeño Laboral	27
1.4. Desempeño Laboral: Definición	28

1.4.1. Teorías de Desempeño Laboral	28
1.4.2. Características	29
1.5. Influencia de la Comunicación Organizacional en el Desempeño Laboral	30
 2. MARCO METODOLÓGICO	 32
2.1. Tipo de investigación, método a emplear	32
2.2. Definición conceptual y operacional de las unidades de análisis	33
2.3. Procedimientos y Técnicas	35
2.3.1. Encuesta de Comunicación	35
2.3.2. Entrevistas	36
2.7.3. Evaluación de Desempeño	36
2.4. Población y Caracterización de la Muestra	37
 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	 40
3.1. Encuesta de Comunicación Organizacional	40
3.2. Evaluación de Desempeño por Objetivos	45
3.3. Entrevista	48
3.4. Análisis Global de Técnicas	50
 4. CONCLUSIONES	 52
5. RECOMENDACIONES	53

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
7. BIBLIOGRAFÍA	55
8. ANEXOS	56
ANEXO 1: Encuesta de Comunicación Organizacional	56
ANEXO 2: Entrevista	61
ANEXO 3: Evaluación de Desempeño por Objetivos	63
ANEXO 4: Tablas de Resultados de la Encuesta Organizacional	64
ANEXO 5: Estadística de Resultados de Encuesta de Comunicación Organizacional	72
 LISTA DE TABLAS	 PÁG
2. MARCO METODOLÓGICO	
Tabla No. 1: Caracterización de las Puntuaciones	37
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Tabla No. 1: Calificaciones Adquiridas	45
Tabla No. 2: Calificaciones	47
 LISTA DE GRÁFICOS	 PÁG
2. MARCO METODOLÓGICO	
Gráfico No. 1: Distribución de Género	37
Gráfico No. 2: Distribución por Ciudad	38
Gráfico No. 3: Distribución de Cargos	38
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
Gráfico 1: Comunicación General	41

Gráfico 2: Comunicación Organizacional	42
Gráfico 3: Comunicación Institucional	44
Gráfico 4: Puntuaciones Generales por Cargos	46
Gráfico 5: Puntuaciones por Categorías	48

RESUMEN

La comunicación organizacional es un tema de mutuo interés para los miembros corporativos de la empresa como para el personal administrativo, debido a que es el medio por el cual se canalizan los mensajes y visión del negocio para el éxito y la alta competitividad de cualquier organización, es por esto que surge la constante necesidad de indagar en la identificación de nuevas estrategias que contribuyan a establecer medios y recursos para que exista una comunicación oportuna y fluida en la organización.

Es importante conocer que la efectividad de los procesos y el buen funcionamiento de los subsistemas de una compañía dependerá de factores multicausales, uno de los posibles intervinientes en este complejo proceso y que es un objeto de investigación es la comunicación organizacional, es por ello que el objetivo de abarcar esta problemática se dirige específicamente a detectar y analizar la influencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores de la unidad administrativa de Humanwork durante el primer semestre del año 2013.

Con este estudio se pretende identificar la forma en la que se está ejerciendo la comunicación y los canales que la empresa está utilizando para socializar los hechos importantes y objetivos estratégicos que se van estableciendo para el crecimiento y desarrollo organizacional.

De igual forma al identificar el estilo de comunicación organizacional utilizado en Humanwork, se hace oportuno además analizar la forma como los colaboradores perciben y codifican dichos mensajes identificándose con la cultura que se propaga, y consecuentemente el nivel de cumplimiento y alcance de los objetivos establecidos como expectativas de desempeño.

La investigación es cualitativa, ya que se buscó explicar la influencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores, respondiendo a preguntas acerca de la problemática argumentando las posibles soluciones. Tiene un alcance descriptivo con el propósito de describir el fenómeno dado en Humanwork.

Entre las herramientas utilizadas para la recolección de información podemos mencionar brevemente, la encuesta de comunicación organizacional para poder detectar la percepción de los miembros organizacionales acerca del estilo de comunicación de Humanwork; adicionalmente para contrastar esta información también, la encuesta se complementó con una entrevista dirigida a estos miembros para así profundizar en los puntos más críticos encontrados. Por último, la evaluación de desempeño contribuyó a la retroalimentación acerca del cumplimiento de los objetivos pactados al inicio del año laboral.

Con la información proporcionada por los colaboradores de Humanwork, se pudo detectar que en la actualidad se está ejerciendo un estilo de comunicación

descendente, es así que se evidencia que dicho estilo no es suficiente para lograr un cumplimiento idóneo de los objetivos organizacionales, y por ende tampoco se logrará un desempeño excepcional.

De esta forma es que como recomendación, se plantea implementar un flujo de comunicación combinado, en el cual la información fluya de manera descendente – ascendente y viceversa; es así que esperamos obtener como resultado la presencia de una retroalimentación de ambas partes jerárquicas, para que así la codificación de mensajes sea efectiva y clara, y que contribuya a la correcta difusión de los eventos y cambios organizacionales; y como consecuencia de esto se logre una cultura organizacional en la que se promueva el compromiso y la identificación de los colaboradores con la visión organizacional.

INTRODUCCIÓN

La ejecución de una correcta comunicación organizacional está impactando mucho en diversas organizaciones actuales, debido a la variedad de beneficios de su aplicación, es por esto que no se debe subestimar la relevancia de dicho fenómeno en las empresas eficientes. La identificación de nuevas estrategias orientadas a la mejora de la comunicación se realiza con el fin de generar un buen funcionamiento y ejecución de los procesos establecidos para cada uno de los departamentos, por cuya razón se iniciará con el estudio del estilo de comunicación ejercido en la empresa Humanwork en el primer semestre del año 2013.

La eficiente gestión de las organizaciones depende del alcance de objetivos de cada una de las áreas que la conforman especialmente de las estrategias del negocio, por ello se debe realizar un seguimiento de la forma en la que se desempeñan los colaboradores para así determinar la alineación a los objetivos organizacionales.

Por este motivo, es que surge la necesidad de analizar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores, ya que se ha evidenciado en la empresa Humanwork una informalidad en la transmisión de mensajes en los distintos niveles jerárquicos y áreas del departamento.

Además otro de los síntomas presentados se observa en el establecimiento y alcance de los objetivos propuestos por las jefaturas y gerencias hacia sus colaboradores, ya que los colaboradores solo se están limitando a ejecutar dichos objetivos, sin generar ni un mínimo de esfuerzo para lograr la excelencia. Como causa de esto, se pretende demostrar que la correcta difusión de los objetivos y expectativas que tienen los jefes hacia sus colaboradores, influye notablemente a que en cada uno de los miembros se genere una motivación de querer sobrepasar dichas expectativas, aportando con el mayor esfuerzo para lograr su máximo desempeño.

Incluso se debe evidenciar que la comunicación de los cambios y eventos organizacionales hacia todos los niveles de la empresa, contribuye a que se socialice una cultura corporativa en la que se promueva el compromiso y la identificación de las metas personales con las organizacionales.

Desde la antigüedad, la comunicación ha servido como un medio de transmisión de mensajes, e incluso ha servido como un medio de evolución a lo largo de la historia del hombre en los distintos contextos en los que se ha desenvuelto, pero con los avances tecnológicos y el paso de los años, el papel de la comunicación ha evolucionado forjándose un rol protagónico en distintas esferas, resaltando su funcionalidad en los medios corporativos y laborales, sirviendo como un proceso de intercambio de ideas, mensajes, conceptos y constructos de cada miembro de la organización.

De esta manera teóricamente surge la comunicación como un sistema organizacional que posee estructura y funcionalidad, y debe ser estudiada como un proceso dinámico en el cual es posible determinar la codificación de mensajes relevantes que servirán de retroalimentación para la elaboración de planes estratégicos y de intervención para el éxito organizacional.

Es así que con la actual investigación, se pretende contribuir con información que brinde el claro conocimiento de la ejecución de una correcta comunicación organizacional como medio para posicionarse en el mercado competitivo.

ANTECEDENTES

UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN EL CONTEXTO

Humanwork es una empresa de tamaño pequeña, con 20 colaboradores en la Guayaquil, su oficina matriz se encuentra ubicada en Guayaquil, Av. Miguel H. Alcívar y Nahím Isaías, Edificio Torres del Norte, Piso 9 Oficina 904.

Es una empresa líder en procesos de evaluación de talento humano, y consultores estratégicos en prácticas de Gestión Humana, se caracteriza por brindar soluciones y estrategias que contribuyan a la potencialización y desarrollo del recurso humano en las distintas organizaciones públicas y privadas que forman parte de su cartera de clientes.

Dentro de la empresa Humanwork se percibe que todos los colaboradores están al tanto de los objetivos individuales, y a su vez se encuentran familiarizados con la visión del negocio, sin embargo dichos objetivos no se encuentran divulgados formalmente hacia toda la compañía, por lo cual existe un desconocimiento de la estrategia corporativa.

A pesar de este factor importante, se observa que el sistema de valores y creencias es compartido por todos los colaboradores de la empresa, debido a que se puede evidenciar un buen trabajo en equipo y buenas relaciones interpersonales entre ellos, porque las actividades están dirigidas para que todos los miembros de los distintos departamentos participen y colaboren en el cumplimiento de las mismas. A su vez al ser una empresa enfocada a los sistemas, los miembros de los distintos departamentos están prestos a receptar las sugerencias de mejoramiento de los procesos establecidos para cada uno de ellos, como un factor de retroalimentación del servicio que ofertan, condición que determina la fuerza dominante e influyente en la estructura de la empresa Humanwork.

SITUACIÓN CONFLICTO

El sistema de comunicación organizacional de la empresa Humanwork es de tipo vertical ya que fluye descendentemente desde los jefes hacia sus subordinados, tienen una comunicación informal en la cual los distintos mensajes no llegan de manera eficaz y clara, lo que dificulta el correcto cumplimiento de actividades por parte de los colaboradores de los distintos departamentos.

Las instrucciones de las tareas para cada colaborador no son correctamente planificadas y comunicadas verbalmente ya que no existe un sistema de difusión que permita establecer claramente las responsabilidades, sin embargo debido a que la empresa es de tamaño pequeña y el número de colaboradores es poco se puede realizar una comunicación individual con cada colaborador lo que permite que haya un ámbito de confianza y flexibilidad en el cual se puede aportar con ideas y

alternativas para el alcance de objetivos departamentales. Este tipo de comunicación, a corto plazo sirve para el cumplimiento de objetivos inmediatos, sin embargo no brinda una planificación que proyecte el éxito del negocio, por lo cual se debe trabajar en formalizar los canales de comunicación, para contribuir a un sistema eficaz.

CAUSAS DEL PROBLEMA

La comunicación organizacional en Humanwork, es un campo en el cual aún no se ha incursionado y asignado la debida importancia, a pesar de que la empresa tiene una estructura pequeña y las relaciones interpersonales es buena entre los colaboradores, se percibe una descoordinación de los procesos debido a la falta de comunicación entre los distintos niveles jerárquicos; de igual forma se percibe que los colaboradores se encuentran desinformados de las novedades o proyectos organizacionales, en los cuales pueden participar activamente con sugerencias y aportaciones.

Causa del problema es que realmente no se ha tomado en cuenta este tipo de proyectos de mejoramiento de la comunicación organizacional, por lo cual se ve necesario establecer un sistema de sugerencias y aportaciones por parte de los colaboradores y así contribuir al éxito organizacional.

Otra de las causas, es que la empresa es de tipo familiar y ha venido creciendo apresuradamente, lo que ha impedido que las altas gerencias se tomen un tiempo para planificar y establecer prioridades y organización de los trabajos, esta situación ocurre normalmente cuando las compañías se encuentran en períodos de expansión, pero al ocurrir esto es necesario determinar planes de trabajo enfocados a la permanencia en el mercado competitivo.

De esta forma, por lo anteriormente explicado es que formulamos el siguiente problema de investigación:

¿Cómo influye la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork durante el primer semestre del 2013?

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Humanwork es una empresa consultora de naturaleza privada con 3 años de existencia en el mercado, a pesar del poco tiempo que la empresa tiene, se está posicionando de forma excelente por los servicios que brinda y por las grandes cuentas de clientes que constituyen su pilar fundamental y referencial, sin embargo hay que tomar en cuenta que carece de una planificación estratégica del negocio, si bien es cierto posee una visión, un descriptivo de funciones de cargos, objetivos departamentales y una organización estructural de los departamentos pero no existe una correcta comunicación de los intereses y objetivos que persiguen los directivos de la organización, factor importante que debería tomarse en cuenta para brindar servicios de excelencia y así subsistir en el medio en el que se desenvuelve.

Actualmente los procesos del área administrativa se ejecutan de acuerdo a los objetivos establecidos para cada departamento, se nota que existe un cumplimiento normal de las funciones, sin embargo no se realiza un seguimiento del avance de los procesos y una medición de la eficiencia de los resultados, debido a la falta de retroalimentación oportuna que permita medir el avance y controlar el cumplimiento de los procedimientos de la empresa para el alcance de los mismos.

Si el problema identificado persiste y no se realiza una intervención inmediata por parte de la gerencia para mejorar el estilo de comunicación, a largo plazo las consecuencias serían que los departamentos irían deteriorando la eficacia de los procesos establecidos para cada uno y por ende no alcanzarán sus objetivos planteados; se generarán retardos en la entrega de los servicios que oferta cada subsistema de esta área, y la empresa no se mantendrá en el mercado competitivo en el que subsiste, consecuencia de no tener un nivel de optimización y excelencia de sus procesos.

JUSTIFICACIÓN

El establecimiento de sistema de comunicación organizacional es un tema de alto interés para las empresas eficientes y sobre el cual se han realizado varias investigaciones que aportan al conocimiento de su impacto e importancia, es por ello que con esta investigación se pretende comprobar la influencia que esta tendrá sobre el desempeño de los colaboradores de la empresa Humanwork, destacando a la comunicación con un papel estratégico dentro de la compañía y en las esferas de acción para convertirse en una empresa eficiente que promueva el desarrollo profesional de su capital humano.

Por esa misma razón, por ser un factor relevante que ha aportado a distintas organizaciones, la actual investigación goza también de justificación práctica, ya que es necesario identificar y analizar los beneficios, métodos y planes de acción, e influencia de la comunicación sobre los factores de desempeño y alcance de objetivos, para utilizar esta información en la contextualización con la realidad de

Humanwork y así contribuir a realizar una intervención estratégica en el negocio, que contribuya a las buenas prácticas laborales y por ende al éxito organizacional.

Es por esto que es un tema de impacto, ya que las unidades de análisis serán estudiadas a través de los resultados obtenidos del área administrativa identificada como objeto de estudio en el problema de investigación, para así establecer sugerencias y recomendaciones para elaborar un sistema de gestión eficaz en la empresa, ideando estrategias y planes de acción futuros para el alcance de objetivos institucionales y departamentales.

En cuanto a su justificación metodológica, la investigación posee sus bases epistemológicas en los constructos de Karl Pooper, y Abrham Nosnik que nos presenta su teoría relacionada a destacar la importancia de la comunicación como un sistema funcional para la organización y estrategia corporativa.

Será una investigación cualitativa y descriptiva, debido a que con los datos encontrados y la situación que está viviendo Humanwork, se realizará un diagnóstico actual del estilo de comunicación vivenciado y del desempeño de los colaboradores, y se describirán las dos unidades de análisis que intervienen en el desarrollo organizacional de la empresa. A partir de este diagnóstico se plantearán conclusiones y recomendaciones para mejorar la problemática.

OBJETIVOS

Al iniciar la investigación se plantearon objetivos a alcanzar, que permitirán realizar un estudio del estilo de comunicación y la influencia que tienen en el desempeño de los colaboradores.

Objetivo General:

Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork durante el primer semestre del 2013.

Objetivos Específicos:

- Identificar los canales de comunicación utilizados en el área administrativa de la empresa Humanwork.
- Analizar el nivel de desempeño actual de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork.
- Identificar el tipo y estilo de comunicación utilizado en el área administrativa de la empresa Humanwork.

Premisas y/o ideas a defender

- La comunicación organizacional influye notablemente en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork.
- Los inadecuados canales de comunicación utilizados en el área administrativa de la empresa Humanwork tienen incidencia directa en el correcto cumplimiento y alcance de los objetivos de los miembros del área.
- El nivel de desempeño de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork no es el óptimo, cuando existen inadecuados tipos y flujos de comunicación organizacional.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES TEÓRICOS

La comunicación en las distintas organizaciones es un tema de alta relevancia y que no es un concepto nuevo en la literatura y practicidad de los entornos laborales, es un factor que ha venido evolucionando en conjunto con las empresas mismas. En la historia del desarrollo de las organizaciones laborales e industriales existieron algunos hechos y situaciones que ayudan al conocimiento de aspectos relevantes, además de que nos contribuyen a contextualizar los escenarios donde fueron surgiendo y creciendo las organizaciones en una sociedad industrial. Entre estas situaciones habría que remontarnos hasta la Edad Media donde se consideran los sistemas productivos que poco a poco fueron reduciendo y limitando el régimen feudal que predominaba. Aquellos sistemas productivos conocidos como:

1. Sistema Gremial: se define como una familia extensa de artesanos dedicados a la producción manual de determinados productos, en el taller del maestro, controlaban sus recursos, la distribución y fijación de precios de los mismos. El trabajo de producción no era especializado, ni mecanizado, ni estandarizado. En este sistema predominaba el uso de herramientas y no de las máquinas, metodología que contribuía a la interacción social, existiendo valores definidos y garantizados.
2. Sistema Domiciliario: en este tipo de sistema la producción se localizaba en el hogar, y por ende existía falta de control de la producción lo que dificultaba introducir una división y racionalización de los procedimientos. El comerciante era el que proporcionaba la materia prima y por dicho motivo era el que tenía el poder de tomar las decisiones.
3. Sistema Fabril: el trabajo de producción se concentró en un lugar específico, las fábricas. Dicho factor contribuyó al control y seguimiento del proceso de producción, existiendo especialización interna de las operaciones utilizando máquinas para implementar la racionalización y mecanización. El proceso se volvió centralizado, estableciendo relaciones estratificadas y formalizadas.

Otra etapa importante del desarrollo de las organizaciones fue la llegada de la Revolución Industrial, donde ya fueron apareciendo tipos de administración de las industrias, comenzando con la científica con el estudio de tiempos y movimientos introducido por Taylor, y Fayol con su Teoría Clásica, Max Weber con su Teoría de la Burocracia, Elton Mayo con su Teoría Humanística, la Teoría Conductista de Maslow y Mc. Gregor, Teoría Estructuralista, y Teoría General de Sistemas presentada por Ludwig Von Bertalanffy, y actualmente las distintas tendencias que han aparecido y que tienen sus raíces en los constructos de las antes mencionadas.

Las organizaciones, como evidenciamos en la historia surgen a partir de grupo de individuos con objetivos en común y con la finalidad de alcanzarlos; aquellos objetivos se convierten en metodologías que sólo se obtienen a través de una sociedad organizada, formando parte de ella los propietarios, administradores y colaboradores de la empresa, pero a medida que evolucionan los procedimientos y la estructura organizacional, además de los constructos y perspectivas de sus administradores, podemos darnos cuenta que parte del proceso de producción también lo conforman los clientes y usuarios, que son el entorno macroambiental, aquellos que dan retroalimentación de la efectividad de las estrategias. Es aquí donde clarificamos el proceso estructurado en el que interactúan las organizaciones, en donde sus miembros internos y externos participan en una continua adaptación influenciándose recíprocamente para formar el proceso de una gestión más efectiva.

Es así que a través de la historia vemos siempre vivos los conceptos de administración, gestión y medición de la ejecución de los procesos y de la comunicación organizacional del trabajo, quizás lo nuevo que apreciamos en la actualidad es el desarrollo de las metodologías y herramientas que facilitan el control y seguimiento, así como las tendencias de la medición del logro de las metas que una organización se ha planteado en su planeación estratégica, agregando también el desarrollo de la tecnología que facilita a que los procedimientos se realicen con rapidez y eficacia.

1.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO

De acuerdo a varias investigaciones que se han realizado, cuyos estudios se han basado en la experiencia de las más grandes industrias, se ha evidenciado que para poder emprender un plan de mejora en el microambiente laboral prevalece la importancia de conocer el cómo planificar la estrategia corporativa para luego llevarla a la ejecución.

Esta planificación estratégica ha sido la forma de crear valor para las empresas pero en la actualidad no es simplemente un método de direccionar los procedimientos sino más bien un factor de medición de los recursos invertidos en la compañía, debido a que actualmente el valor de las organizaciones radica en los activos tangibles e índices financieros, pero la gestión de estrategias basadas en conocimientos de la realidad organizacional es trascendental en la optimización de los recursos humanos, ya que es una forma de proyectar en las metas individuales y departamentales para llevarlas a las organizacionales.

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones de los activos fijos. Como parte de la aplicación de la estrategia, se encuentra la elaboración de un sistema de comunicación que requiere, por lo tanto,

que todos los empleados así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia corporativa. Las organizaciones actuales necesitan un sistema de comunicación que les permita transmitir la estrategia corporativa hacia sus colaboradores, así como procesos y sistemas que les ayuden a implementarla en sus equipos de trabajo, y de esta forma obtener información o feedback sobre la estrategia, considerando que el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos los colaboradores de la organización.

1.1.2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Conocemos que una de las áreas estratégicas del negocio de las compañías es la administración de los recursos humanos, debido a que son las fuerzas motrices de la actividad comercial que tuviese la empresa, es por este motivo que no se debe menospreciar la gestión que ejerce con sus distintos subsistemas.

Recursos Humanos. Gestión Humana, Gestión del Talento Humano, como sea que se la denomine, o si esté o no estructurada formalmente es un departamento existente en las organizaciones que contiene a sus subsistemas de administración que contribuyen a la optimización de los recursos humanos: (Selección, Análisis y Valoración de Puestos, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Nómina o Administración de Sueldos). La gestión de este departamento radica en la investigación de los escenarios laborales en los cuales pueda influir la conducta de los individuos que participan y reconocen la interdependencia existente entre individuo – organización – sociedad, sirviendo como consultores y catalizadores en las organizaciones de negocios y potenciales de desarrollo.

La función de recursos humanos debe fundamentarse en la relevancia de los problemas actuales de la organización, enfrentándolos, mejorando y potencializando estrategias de desarrollo basadas en la investigación de nuevas tendencias que contribuyan a éxito del giro del negocio. Es por este motivo que se le puede atribuir a esta área, el desarrollo de planes y estrategias que promuevan la implementación de una comunicación organizacional adecuada que fomente una identidad corporativa en Humanwork.

1.2. BASES TEÓRICAS

1.2.1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN

La comunicación organizacional es uno de los procesos fundamentales y relevantes en el entorno laboral, debemos recordar que los miembros de todo sistema se encuentran en constante interacción, destacando la comunicación como principal categoría de desarrollo en el que se intercambian ideas y criterios, que permiten el desempeño y desarrollo de sus actividades con el fin del alcance y cumplimiento de objetivos.

De esta forma Fernández Collado, nos brinda su aporte acerca de su percepción de la comunicación:

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, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Fernández, 1996, p. 16)

Al igual que Fernández Collado, existen varios autores que aportan notablemente a la definición de la comunicación organizacional, todos apuntan y concuerdan en establecerla como un proceso existente en la organización, a través del cual se relacionan entre colaboradores y con entidades externas que pertenecen al macroambiente laboral.

Dentro de este proceso intervienen distintos factores como son los emisores, receptores y el mensaje, como resultado de esto observamos la retroalimentación como medio de transmitir la calidad de los resultados y del procesamiento de información codificada por los colaboradores y que le permitirán a la compañía establecer estrategias de intervención, que lograrán el desarrollo organizacional.

Por este motivo la comunicación pasa a formar parte de un fenómeno cultural dentro de las organizaciones altamente eficientes, que se complementan con otros factores para constituir y conceptualizar el clima organizacional, y así poder direccionar y determinar el desempeño laboral.

La gestión del área de recursos humanos es de staff, el objetivo se encuentra en brindar el servicio de direccionar, desarrollar, y generar mejores sistemas de comunicación, en el cual se trabajen flujos de comunicación eficaces donde cada miembro de la organización sea capaz de transmitir sus ideas y de receptar las directrices del negocio.

1.2.2. TEORÍAS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación organizacional no tiene un origen exacto, debido a que desde que las comunidades han ido organizándose en grupos de trabajo para la producción de las actividades comerciales han tenido la necesidad de relacionarse y comunicarse. De igual forma si queremos determinar un inicio podemos evidenciarlo a partir de la época de la Revolución Industrial con distintas tendencias de organización y especialización del trabajo.

Iniciamos con la aparición de Henry Fayol en el año de 1900, quien dio los primeros 14 principios de la administración del trabajo con la Teoría Clásica y con la división y estructuración del trabajo según las tareas para aumentar la eficiencia de la organización.

En base a esta teoría aparece en 1914 Frederick Taylor con su Administración Científica del Trabajo, donde establece el método y herramientas del trabajo a través de su estudio de tiempos y movimientos invertidos en la tarea para de esta forma alcanzar la eficiencia del trabajo.

Avanzando en la historia, en los años 20 el concepto de la administración del trabajo fue evolucionando y tomando otra dirección hacia un enfoque humanista, es allí donde Elton Mayo aparece como pionero sobre postulados de la Escuela de Relaciones Humanas, resaltando el papel fundamental del ser humano en el éxito de la organización. Mayo destaca conceptos muy importantes como la comunicación, motivación y dirección de personal como medios de organización y productividad del trabajo.

Por último aparecieron autores como Maslow y su Teoría de la Motivación y jerarquización de necesidades de los colaboradores. Bertalanffy con su Teoría de los Sistemas presentando a la organización como un todo, sinergizando las características de sus partes para poder desarrollar y generar calidad y eficiencia en el trabajo.

De esta forma podemos resumir las teorías de la comunicación en tres grandes dimensiones:

1. Teoría Clásica: primera organización del trabajo, donde se destacan las jerarquías para la dirección del personal, a través de estructuras y comunicación descendente sin ningún tipo de retroalimentación.
2. Teoría Humanista: teoría de aporte relevante con los primeros principios de la comunicación con enfoque al ser humano, sugiriendo una organización abierta en la cual los colaboradores son partícipes de los cambios y eventos organizacionales.
3. Teoría de Sistemas: muestra a una organización desde un punto de vista holístico, presentándola como un sistema abierto que tiene relación interna con los miembros de la organización, y externa con entidades que forman su macro ambiente.

1.2.3. ABRAHAM NOSNIK: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo al conjunto de teorías que hemos revisado y que han sido de mucho aporte en la investigación, se decidió que la más conveniente y oportuna para la investigación es la Teoría de Sistemas por los constructos que aportarán al estudio de la comunicación dentro de la organización.

Abraham Nosnik es un autor de gran importancia respecto a la Teoría de los Sistemas de Comunicación, concibe como elemento específico que le brinda

funcionalidad al gran sistema organizacional, recalcando a los puntos de vista de la estructura y la función de la comunicación.

Nosnik, es un autor contemporáneo con un historial académico y profesional reconocido por sus trabajos en las temáticas de: Comunicación, Administración, Educación y Filosofía. Para poder profundizar en la teoría propuesta por Nosnik, es necesario conocer cuáles son los exponentes teóricos que han marcado sus trabajos de investigación. Este autor fue influenciado por distintos Filósofos e Investigadores Científicos, entre los principales se encuentra Kurt Lewin, padre de la Psicología Social, quien con sus estudios experimentales sobre procesos y dinámica de grupos, orientado a la resolución de problemas prácticos, logró marcar algunos de los constructos de la teoría de Nosnik; la famosa frase de Lewin: “No hay nada más práctico que una buena teoría”, fue la afirmación que llevó a Nosnik a concebir la ciencia con convicción de que la misma puede utilizarse para la resolución de problemas relacionados hacia la sociedad.

De igual forma Karl Popper, influenció en el trabajo de Nosnik, al plantear bases acerca del método de aprendizaje como un método de ensayo y error, por el cual la comunicación es una oportunidad de aprendizaje en un contexto social, a través del cual se pueden extraer un plan de ideas para la eliminación de dicho error. Finalmente Imre Lakatos fue otro de los teóricos en los cuales fundamentó sus constructos, debido a que hay que resaltar que en una de sus obras agradece a Javier Elguea; donde comenta que fue quien indujo a que incursionara en la Filosofía de la Ciencia con el trabajo de Lakatos y a la implementación de estos modelos de conocimiento como su libro publicado: “El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico”.

Nosnik plantea una forma de ver la comunicación social y organizacional, aplicando la metodología de los programas científicos de investigación de Lakatos, defendiendo la propuesta lakatosiana y popperiana frente a la duda kuhniana en la racionalidad y el crecimiento de la ciencia, pero afirma que la propuesta de Lakatos supera algunas limitaciones del modelo de Popper, como el hecho de que las teorías científicas aisladas son unidades inapropiadas de evaluación científica.

De esta forma es que Nosnik, para construir su planteamiento teórico, llega a concluir con su trabajo desde los sistemas heurísticos, basándose en varias teorías como la Filosofía de Ciencia, Teoría de la Organización, Teoría de la Comunicación y Psicología Social, definiendo su propuesta como una Teoría de los Sistemas de Comunicación en las Organizaciones.

Esta teoría no concibe a la comunicación como un elemento de funcionalidad para el Sistema Organizacional, sino más bien la define desde una perspectiva sistémica, donde se puede examinar a la comunicación desde diferentes modalidades, desde la estructura y la funcionalidad, compuesta por tres niveles de abstracción:

1. Primer Nivel de Abstracción: En este nivel se construye un principio heurístico en el cual interrelaciona la estructura y la funcionalidad determinando un valor o creencia bajo el cual la organización direccionará sus estrategias al crecimiento y desarrollo.

Estructura: está compuesta por un número finito de partes (organigrama) y número infinito de relaciones entre dichas partes (departamentos).

Funcionalidad: están determinados por el giro del negocio (producto o servicio que brinda la organización) y por la misión (meta u objetivos propuestos para el desarrollo organizacional).

2. Segundo Nivel de Abstracción:

Estructura: se define por sus partes (personas) y los elementos impersonales (medios de comunicación).

Funcionalidad: compuesta por dos variables la permanencia (identificación en la organización por un largo tiempo) y orientación (actividades para cumplir con los objetivos y la misión).

3. Tercer Nivel de Abstracción: plantea las características del sistema de comunicación organizacional, presentando tres funciones principales:

1. Función Descriptiva: a través de esta función se pretende exponer la percepción de los colaboradores acerca de los recursos, las situaciones y eventos organizacionales.

2. Función Evaluadora: por medio de esta función se realiza un diagnóstico y evaluación de los acontecimientos de la organización y de los medios por los cuales se desarrolla.

3. Función de Desarrollo: a partir de lo que fue evaluado permite definir las fortalezas del sistema de la organización y determinar las oportunidades de mejora en las actividades de dicho entorno.

Nosnik afirma que:

“En la medida en que se explica a la comunicación organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y así ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y como formadora de estructuras organizacionales”. Afirma también tiene la ventaja de que al estudiar a la organización como una serie de sistemas sobrepuestos es posible examinar a la comunicación en diferentes modalidades.” Nosnik, 1995, p. 33

1.2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN

María Cristina Ocampo Villegas, ed (2007), nos plantea una clasificación de los tipos de comunicación que podemos encontrar en un entorno laboral:

Comunicación formal: este tipo de comunicación se refiere a la forma en la que se expresa la información de la organización, como giro de negocio y estrategia de competitividad, a través de reglamentos, políticas, manuales, descriptivos entre otros.

Esta información debe ser difundida por los directores de la empresa con la finalidad de transmitir la guía para compartir la visión organizacional y así los colaboradores puedan tener una guía de acción de sus actividades.

Esta comunicación se caracteriza porque el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

Esta comunicación suele utilizar medios tales como los murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc.

Comunicación Informal: Esta comunicación fluye dentro de la organización sin tener canales formales preestablecidos y surge de la cotidianidad de las relaciones de los colaboradores. La comunicación se ejerce con naturalidad, por esta razón provee de la información veraz de las prácticas de procesos de la organización.

La comunicación indistintamente del tipo, goza de la relevancia para ayudar al crecimiento organizacional, debido a que través de este medio los miembros directivos adquieren información de los procesos, actividades y opiniones que ejercen y emiten los colaboradores pertenecientes a los distintos departamentos.

Sirve para controlar la conducta de los integrantes del grupo de trabajo Es un intento de parte de un grupo particular dentro del contexto de una gran organización, para controlar las condiciones de su existencia Actúa como un mecanismo para la expresión de las relaciones personales que, generalmente las organizaciones formales no proporcionan.

1.2.5. FLUJOS DE COMUNICACIÓN

Varios autores concluyen en que los flujos de la comunicación se determinarán según la estructura organizacional de la compañía, es por esto que podemos mencionar los constructos de dos importantes autores que ayudaron a determinar dichos conceptos.

De acuerdo al diseño de las organizaciones se puede distinguir al menos, que la comunicación se puede dar en distintas direcciones.

Según Ivancevich, Konopaske, y Mattenson (2006, pag 421 - 435):“El diseño de la organización debe proveer la comunicación de bajo cuatro direcciones, hacia abajo, arriba, en sentido horizontal y en diagonal.”

Los flujos de comunicación, son tomados en cuenta a partir de la estructura comunicacional a nivel interno dentro de las organizaciones. La comunicación interna está dispuesta en cuatro formas:

(María Cristina Ocampo Villegas, ed (2007). «Humanizar la comunicación, la mejor apuesta de la organización» (en español). Comunicación empresarial (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 50-51)

Comunicación Descendente

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas.

Este tipo de comunicación es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada, son los mensajes que van desde el nivel jerárquico superior hacia los empleados de los niveles subordinados.

Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Proporciona la información precisa a los trabajadores: que deben de hacer, como la tiene que hacer y que se espera de ellos.
- Crea un respecto con el superior y genera confianza con los demás miembros.

Y los siguientes problemas:

- Sobrecarga de Mensajes.
- Los empleados llenos de información la menosprecian.
- Filtración: Exceso de desconfianza entre superiores y empleados, tienden a obstaculizar y a interpretar mal la comunicación.

Este tipo de comunicación se puede hacer por:

- Reuniones de formación.
- Entrevistas personales
- Cartas personales

Comunicación Ascendente

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos , este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones.

La comunicación ascendente se refiere a los mensajes que los empleados envían a sus administradores o a otros que ocupan puestos más altos dentro de la organización.

Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Permite saber a los directivos lo que funciona y los que no funciona en la empresa.
- Se conoce con detalles el estado de motivación de los trabajadores.
- Acercamiento del directivo con sus empleados.
- Disminuye las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

Este tipo de comunicación se puede hacer por:

- Reuniones periódicas
- Entrevistas personales: charlas o reuniones de carácter informal.
- Buzón de sugerencias
- Política de puertas abiertas

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc.

Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico. Y se utiliza para coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa, resolver

problemas de un departamento y tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

Este tipo de comunicación tiene las siguientes ventajas:

- Crea un ambiente e trabajo común.
- Es más efectiva que la comunicación vertical (ascendente o descendente).
- Genera confianza y amistad entre los trabajadores.

Comunicación oblicua

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor.

1.3. DIFERENCIA ENTRE RENDIMIENTO Y DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo a la investigación realizada es necesario establecer la diferencia entre la palabra Rendimiento y Desempeño Laboral, ya que existe una gran diferencia, cuya aclaración ayudaría a distinguir cuál es la orientación y las expectativas que desea plantear la organización para sus colaboradores.

Respecto al Rendimiento, su conceptualización está relacionada y direccionada con la consecución de los objetivos establecidos por las jerarquías organizacionales. Y por lo tanto debe de estar, y está en la mayoría de los casos orientado con incentivos y remuneración que compensen dicho cumplimiento. Claro ejemplo de esta afirmación lo podemos visualizar en la práctica de las empresas comerciales, cuando en la fuerza de ventas se plantean objetivos de cumplimiento de presupuestos, y en base al logro realizado se establece un incentivo o una bonificación, como compensación.

Por otro lado, el Desempeño Laboral está relacionado con la forma de hacer las cosas. Independientemente de los objetivos que se logren, es decir los medios, recursos y pro actividad que se invierta para su consecución. Por lo tanto tiene más que ver con las capacidades, actitudes y aptitudes de la persona y cómo ésta las utiliza. Tiene que ver con el desarrollo profesional, con la cultura de empresa, con los valores, que se encuentran alineados al compromiso e identificación que posee el colaborador para direccionar su sus esfuerzos a conseguir sus metas. Y tiene lógica que no se relacione con incentivos y remuneración variable, sino más bien va orientado hacia un reconocimiento social que ayude a la identificación organizacional por parte de los colaboradores.

1.4. DESEMPEÑO LABORAL: DEFINICIÓN

El Desempeño Laboral se puede definir, según Bohórquez, como

“El nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado.” Araujo y Guerra, 2007

Adicionalmente otra definición de aporte a la investigación es la que utiliza Chiavenato, ya que determina que el desempeño es:

“Eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. En este sentido, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.” Araujo y Guerra, 2007

Por otra parte cabe destacar también el aporte en la conceptualización de desempeño Laboral a Stoner quien asegura que:

“El desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.” Araujo y Guerra, 2007

De esta forma podemos evidenciar que el concepto se encuentra direccionado a la forma en la que los colaboradores ejecutan las tareas y funciones asignada de la forma más óptima para generar el alcance de objetivos departamentales y organizacionales.

A pesar de las definiciones mencionadas, aparecen Milkovich y Bodreau quienes indican:

“El desempeño laboral como algo ligado a las características de cada persona, entre las cuales se pueden mencionar: las cualidades, necesidades y habilidades de cada individuo, que interactúan entre sí, con la naturaleza del trabajo y con la organización en general, siendo el desempeño laboral el resultado de la interacción entre todas estas variables.” Queipo y Useche, 2002

1.4.1. TEORÍAS DE DESEMPEÑO LABORAL

Dentro de las teorías que generan aporte a la investigación es la Teoría de Administración por Objetivos.

La aparición de esta teoría fue generada conjuntamente por Peter Drucker en 1954 quien define al desempeño laboral a través de la administración por objetivos como:

“Un enfoque de administración que, tomando como base el modelo de sistemas, se orienta al logro de resultados.” Drucker, Peter, 1954

A través de esta teoría se genera un constructo donde indica que cada cargo de la organización plantea los objetivos departamentales en base a los logros y expectativas ejercido hacia los colaboradores y no solo limitándose a las actividades establecidas en un manual de función, es así que estos objetivos se tornan coherentes, específicos y determinantes orientados al mejoramiento continuo.

Este tipo de liderazgo genera la participación y la delegación de los líderes hacia sus subordinados, con el objetivo de que promuevan la motivación, planificación y control de la gestión de los miembros del equipo, sirviendo como guía para la administración de los recursos humanos de la empresa.

1.4.2. Características

La Administración por Objetivos, es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación, coordinación y el control administrativo basada en el principio de que, para obtener resultados, la empresa necesita primero establecer el giro de negocio en el cual se está desarrollando y cuál es la visión de llegada. En primeros momentos se deben plantear los objetivos anuales de la organización, formulados sobre la base de un plan de objetivos a largo plazo que muchas veces son semestrales y anuales, luego se plantean los objetivos de cada gerente o departamento, con base en los objetivos anuales de la empresa, y de esta forma se van desdoblando hacia los niveles inferiores.

Este proceso de administración del desempeño es el medio por el cual los directivos, mandos medios, y perfiles operativos y de ejecución de una organización identifican objetivos comunes y departamentales, definiendo las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean estos objetivos como guías para la operación de la empresa. Luego de este planteamiento las acciones se orientan al logro de los objetivos comunes, seguidos de una cohesión de esfuerzos enfocados hacia los objetivos principales de la organización. Así, el desempeño esperado de cada colaborador debe ser reflejo de lo que se espera en cuanto a la realización de los objetivos de la empresa; sus resultados deben ser medidos por la contribución de éstos al éxito del negocio.

De esta forma los colaboradores deben entender y conocer lo que se ha establecido en términos de desempeño individual y departamental, y lo que su superior o jefe inmediato espera de su gestión en el área. Siendo este un proceso dinámico, en el cual por un lado la empresa necesita el desarrollo del desempeño por parte de los colaboradores; y por otro lado la necesidad que tiene el empleado en contribuir a su propio desarrollo, dando como resultado un estilo exigente y equilibrado de administración de las empresas.

En resumen Peter Drucker plantea que la Administración por Objetivos presenta las siguientes características principales:

1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior;
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición;
3. Interrelación de los objetivos departamentales;
4. Elaboración de planes tácticos y de planes operacionales con énfasis en la medición y el control;
5. Continua evaluación, revisión y reciclaje de los planes;
6. Participación activa de la dirección;
7. Apoyo intensivo del staff durante las primeras etapas

1.5. INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Dentro de nuestro contexto laboral en el que desarrollan tareas administrativas, la productividad y el manejo del recurso humano en las organizaciones, se convierten en elementos claves de desarrollo organizacional que conllevan a la optimización de dichos recursos, por lo tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes del proceso administrativo. Entre ellos, la satisfacción del trabajador ocupa un lugar predominante, debido a que, la percepción positiva o negativa que tengan los trabajadores en relación a su trabajo influye en la rotación de personal, ausentismo, aparición de conflictos y en otras áreas relevantes y existentes en la organización.

En nuestro mercado laboral todas las empresas poseen una visión organizacional, una misión, una estructura y un grupo de personas que conforman su capital humano, estos factores se encuentran interrelacionados entre sí, a través de procesos que se dan dentro de ellas y que generan conductas. La interacción de estos componentes producen patrones de relación variadas y específicas que encajan en lo que se ha denominado Comunicación Organizacional.

Por este motivo, se menciona la influencia de dicha Comunicación sobre el Desempeño de los colaboradores, debido a que se evidencia que una vez que se han transmitido estos componentes los miembros de la empresa se sienten comprometidos a perseguir la visión de la empresa para alcanzar un éxito empresarial.

De esta forma Fuentes citando a Nosnik afirma que:

“La Comunicación Organizacional es el conjunto total de mensajes, que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio” (Fuentes, 2003, pp 32).

Dentro de este mismo texto Fuentes citando a Gary Kreps, describe a la Comunicación Organizacional como:

“El proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.” Fuentes, 2003, pp 30 - 31

La comunicación organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo.

La relevancia del inter relacionamiento de estas dos unidades de análisis, como son la Comunicación y el Desempeño, radica desde el hecho de que las conductas de los trabajadores no son resultados de los factores organizacionales existentes, sino que dependen también de las percepciones que ellos tengan acerca de dichos factores, y de los beneficios que puedan identificar y que promuevan al favorecimiento del desarrollo integral en su equipo de trabajo.

2. MARCO METODOLOGÍCO

2.1. Tipo de Investigación

La investigación se realizó desde un enfoque cualitativo debido a que no se orienta a probar una teoría o hipótesis, sino más bien se plantearon preguntas de investigación, para así recolectar datos que permitieron establecer las causas por las que se genera la problemática y las posibles pautas para mejorarlo, y de esta forma poder identificar los estilos de comportamientos ejercidos por los colaboradores de la empresa Humanwork.

Se pretende analizar los escenarios sociales donde intervienen los colaboradores de la organización, desde una perspectiva holística que promueva el estudio de las unidades de investigación: comunicación y desempeño, como un todo, donde se interrelacionan mutuamente para determinar los estilos de comportamientos generados.

Se utilizan métodos de investigación humanísticos fenomenológicos planteados por Morse (1994), ya que se proyecta estudiar el fenómeno social de la comunicación organizacional como influencia en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork, a partir de esta problemática se podrá evidenciar esta influencia a través del análisis de los comportamientos y ejecución de tareas por parte de los colaboradores para el alcance de los objetivos organizacionales establecidos como expectativas para el desempeño personal, departamental y organizacional, estas tareas serán identificadas como el método para la consecución de objetivos.

El objetivo de la investigación es determinar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores, a través de la comprensión y descripción del problema identificado en Humanwork para promover el diagnóstico de las causas y posibles consecuencias de la existencia y desarrollo del mismo. Dicho diagnóstico se obtiene de un escenario natural donde no se manipulan las unidades de análisis. El diseño de la investigación se construye de manera flexible, de igual forma para la recolección de datos de análisis se plantean como principales herramientas de ayuda la encuesta para la identificación y caracterización del fenómeno de la comunicación organizacional en su entorno cotidiano y su influencia en el desempeño laboral; adicionalmente se utilizó una entrevista para corroborar y discernir datos previamente obtenidos.

Finalmente con los datos levantados en esta investigación cualitativa se pretende analizar y generar interpretaciones conceptuales de los hechos evidenciados, sin realizar alguna manipulación a través de la descripción exacta del diagnóstico situacional de Humanwork, explicando la influencia de la participación de las

premisas identificadas en el problema para de esta forma determinar posibles sugerencias y recomendaciones de intervención para la problemática estudiada.

Es una investigación no experimental ya que no se manipularán intencionalmente ninguna variable, sólo se analizarán dichos fenómenos. Por este motivo, como investigador solo nos limitamos a observar los hechos existentes de la problemática en el contexto cotidiano y natural de Humanwork, sin provocarlos intencionalmente, para luego poder analizarlos, describirlos y explicarlos.

La investigación tiene un alcance de tipo descriptivo ya que se analizaron las causas y efectos de la comunicación en el desempeño de los colaboradores del área administrativa, y con ello se permitió interpretar los datos obtenidos en el estudio de dicha área. Esta interpretación colaboró a la identificación del impacto de las dimensiones comunicación y desempeño, en la cotidianidad de la empresa Humanwork, y en la ejecución de prácticas laborales por parte de los colaboradores de dicha empresa.

El objetivo de esta investigación descriptiva no se limita solo en conocer el diagnóstico organizacional, sino más bien a entender y comprender la influencia que tienen las premisas comunicación y desempeño sobre las actitudes predominantes por los colaboradores y a partir de esto realizar predicciones de comportamientos y sus consecuencias

2.2. Definición conceptual y operacional de las unidades de análisis

Unidad de Análisis 1: Comunicación Organizacional:

Concepto

Es uno de los procesos fundamentales de la organización, mediante la cual la organización y sus colaboradores obtienen información de los acontecimientos que ocurren entre ellos.

Concepto Operacional

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, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización (Fernández, 1996, p. 16)

Dimensiones

- 1. Comunicación General:** descripción del conocimiento actual de la comunicación organizacional por parte de los colaboradores de Humanwork

- Antigüedad de la empresa
 - Misión
 - Encargados de comunicación
- 2. Comunicación Organizacional:** descripción acerca de los tipos y flujos de la comunicación ejercida entre los colaboradores de Humanwork.
- Tipos de Comunicación
 - Flujos de Comunicación
- 3. Comunicación Institucional:** descripción de la comunicación organizacional externa, la que se ejerce hacia su ambiente y mercado competitivo.
- Comunicación externa
 - Medios de transmisión de información

Instrumentos

- **Encuesta de Comunicación Organizacional:** Autores - Álvaro Rolando Rivas Raimundo, Carlos Humberto Hidalgo Menjívar, Mauricio Antonio Ramírez Ortega, Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, El Salvador
- **Entrevista de Comunicación Organizacional:** Autor – Erika Tumbaco, Universidad de Guayaquil, Ecuador

Unidad de Análisis 2: Desempeño Laboral:

Concepto

Es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Concepto Operacional

Nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado

Dimensiones

1. Objetivos de Resultados
 - a. Concertación de objetivos de desempeño
2. Indicadores de Resultados
3. Modificación de desempeño

Instrumentos

- **Formato de Evaluación de Concertación de Objetivos:** Peter Drucker, P. (6 de Junio de 2010)
- **Formato de Evaluación de Desempeño por Objetivos:** Peter Drucker, P. (6 de Junio de 2010)

2.3. Procedimientos y Técnicas Empleadas

La investigación cualitativa realizada en Humanwork, se ejecutó a partir de un método Inductivo, ya que se observaron y analizaron los hechos del fenómeno determinado para así generar premisas o ideas principales de las causas que generan dicho problema para luego poder aportar con recomendaciones de mejoramiento. Este método inicia desde la observación de hechos y registros, para luego continuar con el análisis e interpretación de datos que permiten concluir en una generalización de fenómenos para el establecimiento de premisas.

Para poder recolectar la información para el análisis, se escogieron tres herramientas, primero una encuesta para diagnosticar la comunicación organizacional, una entrevista dirigida a los miembros del área para corroborar los criterios impartidos en la encuesta, y por último una evaluación de desempeño por objetivos para evidenciar la influencia de la variable.

2.3.1. Encuesta de Comunicación:

La aplicación de la encuesta tiene como finalidad evaluar uno de los puntos referentes como es la comunicación organizacional, y a partir de este punto poder realizar descripciones específicas de la problemática, comparando lo identificado inicialmente en la formulación del problema con el verdadero diagnóstico obtenido de los hechos reales y cotidianos

Esta encuesta está dirigida a los colaboradores del departamento administrativo de la ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork, quienes son los que ejecutan los procedimientos, a partir de los resultados obtenidos a través de los datos recolectados en dicha encuesta se los utilizará para contrastar la información levantada también en las entrevistas. Esta encuesta pretende dar un diagnóstico de 3 dimensiones principales de la comunicación entre ellos encontramos: Comunicación General (Percepción actual de la comunicación) en donde se revisará los antecedentes de cómo se ha estado ejerciendo la comunicación dentro de Humanwork en la actualidad y en años anteriores, de esta forma se pretende identificar si se ha establecido algún plan de intervención que ayude a mejorar dicho factor. Otra dimensión a analizar será la Comunicación Organizacional, orientada a la intercomunicación de los eventos y cambios organizacionales socializados hacia los miembros de la empresa a través de los flujos y canales de comunicación, además

que nos ayudará a conocer cómo se están comunicando los departamentos a través de la estructura y niveles jerárquicos.

Finalmente la última dimensión a estudiar es la Comunicación Institucional, dirigida a determinar la formulación y diseño de políticas y estrategias de comunicación, la identificación de la identidad corporativa y cultura organizacional difundida, y el manejo de la comunicación y enfrentamiento a crisis o cambios organizacionales que se evidencien.

2.3.2. Entrevistas:

Luego se realizaron entrevistas dirigidas a los diferentes miembros del área administrativa para la obtención de datos y la identificación del estilo de comunicación que se ejerce en el entorno laboral y así poder determinar la influencia de ésta en el desempeño laboral.

Esta entrevista fue estructurada a través de los datos obtenidos en la Encuesta, ya que se elaboraron preguntas direccionadas a conocer a profundidad los puntos más críticos identificados en la encuesta de comunicación organizacional, es por esto que se plantearon una lista de temas a tocar con preguntas tentativas a indagar las causas u orígenes que inducen a un determinado comportamiento en Humanwork.

Este instrumento está compuesto por 8 preguntas abiertas, cuyo objetivo era: Analizar la percepción de los colaboradores del área Administrativa de la organización Humanwork acerca de la comunicación que ejercen los miembros de los equipos de trabajo y de esta forma determinar la influencia del estilo de comunicación en el desempeño y alcance de objetivos departamentales y organizacionales.

2.3.3. Evaluación de Desempeño:

Se realizó la evaluación de desempeño a los colaboradores en base a los objetivos establecidos para el primer semestre, para así corroborar el cumplimiento de las metas más destacadas y relevantes para el cargo, y de esta forma asociarlos a la comunicación que se ha ejercido durante ese período de control.

La Evaluación de Desempeño por Objetivos, está compuesta por 2 etapas de ejecución: la primera es la Concertación de Objetivos, cuyo objetivo es servir como herramienta de desarrollo, buscando establecer los aspectos fuertes del desempeño para reforzarlos y también identificar los aspectos débiles para diseñar un plan de compromiso y mejoramiento. Esta etapa consiste en que los colaboradores en conjunto con su jefe inmediato, en el mes de Enero, al inicio del año laboral plantean objetivos de desempeño que se basan en las expectativas de ejecución de las tareas o funciones respecto al cargo, las metas concertadas cuentan con una ponderación

individual en base a un 100%, dependiendo de la importancia que tiene cada respecto a la función que caracteriza al cargo.

Luego de esta concertación, se realiza una evaluación de alcance y cumplimiento de las expectativas a los 6 meses, en dicha evaluación se verifica y califica el plazo en el que se estipuló el cumplimiento, el resultado alcanzado y el porcentaje de logro obtenido en base a la ponderación. A partir de esta calificación se obtiene una valoración cuantitativa sobre mil, estableciendo una caracterización de acuerdo a las puntuaciones, las cuales se detallan en el siguiente cuadro (Tabla No. 1):

Tabla No. 1: Caracterización de las Puntuaciones

Caracterización de Puntuaciones	
Sobresaliente	884 – 1000
Superior	767 – 883
Adecuado	650 – 766
Insatisfactorio	100 – 649

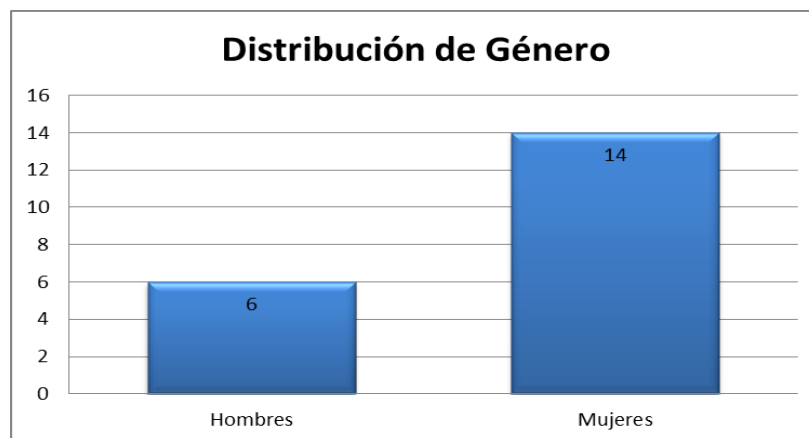
Fuente: Elaboración propia

2.4. Población y Caracterización de la Muestra

El estudio fue dirigido hacia el área administrativa de la empresa Humanwork, la población fue de 20 colaboradores de la ciudad Guayaquil.

Entre la población, en distinción de género fueron distribuidos 6 hombres y 14 mujeres. (Gráfico No. 1)

Gráfico No. 1: Distribución de Género



Fuente: Elaboración Propia

Según la ciudad fueron 20 personas de la ciudad de Guayaquil. (Gráfico No. 2)

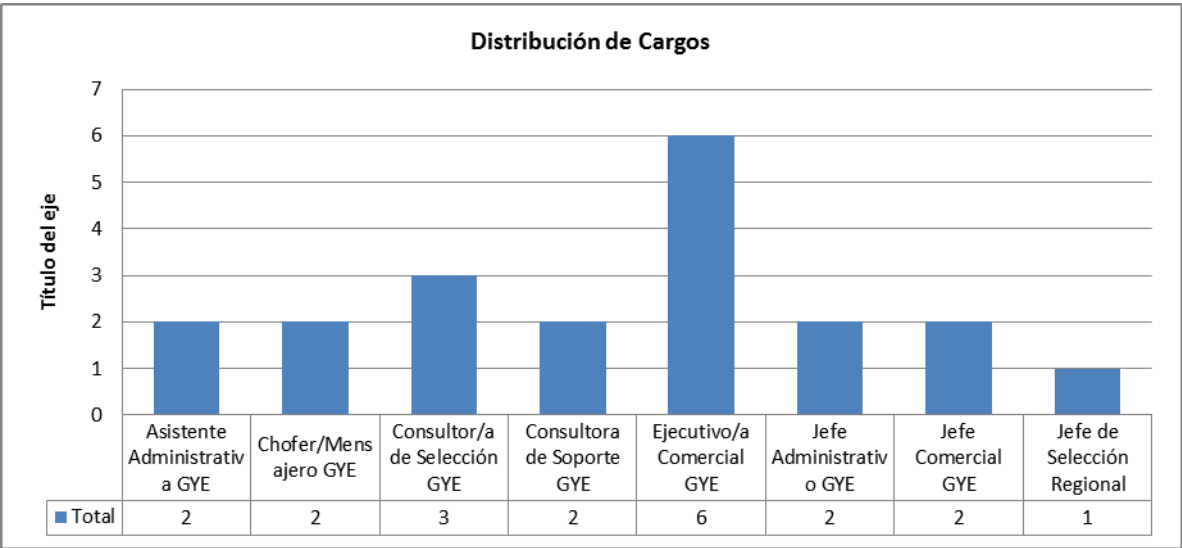
Gráfico No. 2: Distribución por Ciudad



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que la población seleccionada es de 20 colaboradores del área administrativa de la ciudad de Guayaquil, quienes participaron brindando información desde la percepción que tienen de la compañía.

Gráfico No. 3: Distribución de Cargos



Fuente: Elaboración Propia

En base a esta distribución de cargos se aplicaron tres instrumentos de medición con el fin de abstraer información específica y percepciones de los colaboradores acerca de los acontecimientos de la organización Humanwork.

3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Encuesta de Comunicación Organizacional

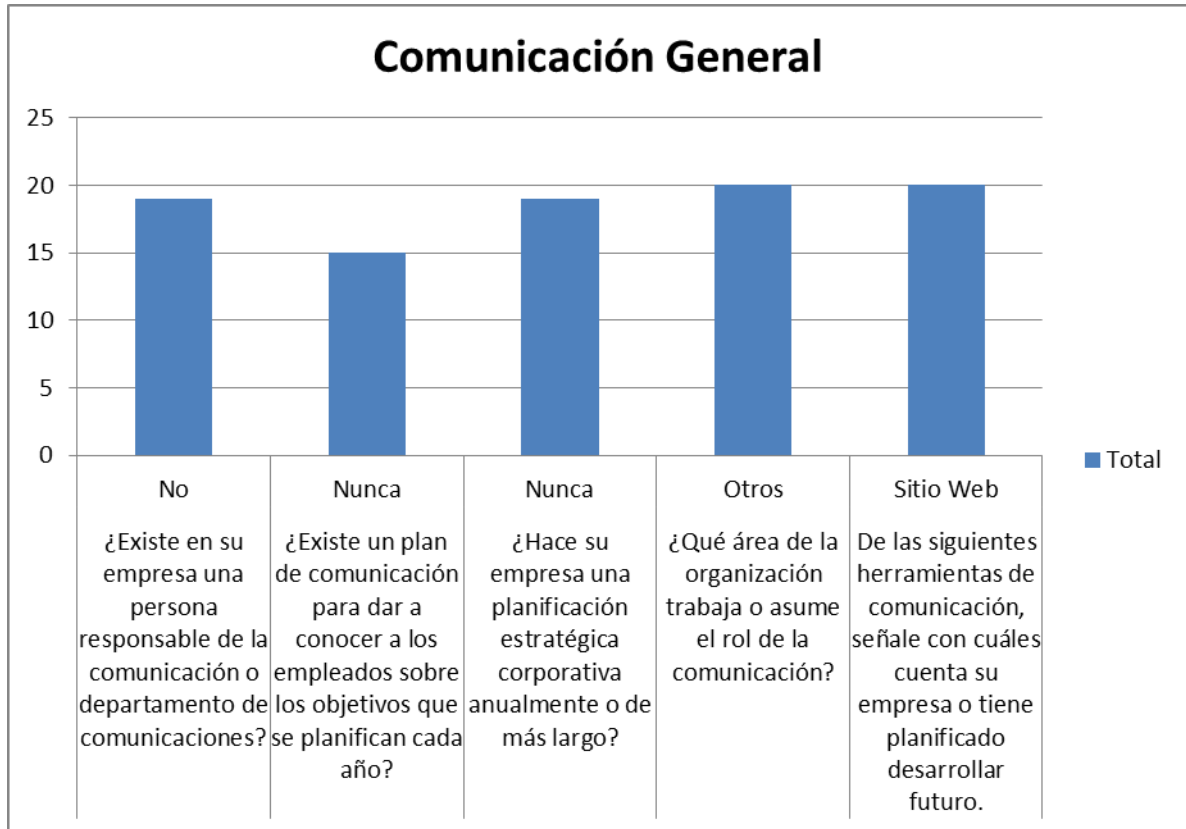
Con la investigación realizada cuyo objetivo es: “Determinar la influencia de la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork durante el primer semestre del 2013.”, se ha podido recolectar información que servirá de ayuda a responder las preguntas de investigación planteadas inicialmente y que corresponden a los objetivos específicos.

La primera herramienta fue una Encuesta de Comunicación, la cual se encuentra compuesta por 22 preguntas, dirigidas a medir 3 dimensiones específicas: Comunicación General, Comunicación Organizacional y Comunicación Institucional.

Según esta explicación breve acerca de la herramienta, podemos llegar a un punto de análisis complementando una técnica con el otro. Es relevante recalcar que cada organización tiene su forma de comunicarse y de socializar los acontecimientos importantes que le afectan, es en este punto donde se hace necesario llevar a formalizar los medios por los cuales fluye dicha información, para que de esta forma el mensaje sea codificado eficazmente por parte de los miembros de la misma.

Consecuentemente habiendo identificado la importancia de la comunicación organizacional, es necesario también destacar que la investigación iba a dirigida a poder determinar los canales y flujos de información que se evidenciaban en Humanwork, además de detectar el estilo socialización de mensajes empresariales, planteamiento que la encuesta nos permitió conocer un poco más.

Gráfico No. 1: Comunicación General



Fuente: Elaboración Propia

En la primera dimensión de la encuesta (Gráfico No. 1), podemos observar un panorama acerca de la Comunicación Organizacional en términos generales, es decir la percepción del papel que ejerce la planificación de una comunicación formalizada, y la realidad que se evidencia en Humanwork. En este gráfico, se muestran las preguntas relevantes, en la que nos indica que 19 personas de la población, la mayoría de la población de la empresa, manifiesta que no existe una persona específica que se encargue de realizar la comunicación de los eventos importantes de Humanwork, e incluso en otra de las preguntas los colaboradores aseguran que no existe un departamento que asuma esta responsabilidad, sino más bien que los medios de comunicación son informales, en los cuales se asume aleatoriamente el rol funcional según la necesidad del momento.

Si bien es cierto, la creación de un departamento que se encargue de la comunicación, no asegura que el flujo comunicacional sea el idóneo para Humanwork que es una empresa relativamente joven; sin embargo este mecanismo nos garantizará poder adquirir las guías necesarias para encaminarnos a elaborar un plan de acción que hasta ahora no se había implementado, y que deberá involucrar a todos los miembros de la organización.

Adicionalmente, una parte de la población indica que la empresa no cuenta con un plan de comunicación formal que sirva para socializar los objetivos departamentales y por cargo, que comparten con la organización, por este motivo hay un desconocimiento de la visión organizacional que impedirá que se logren resultados óptimos.

Por otro lado, uno de los canales más fuertes que tienen Humanwork para emitir novedades es el sitio Web, que a mi criterio es un canal externo que sirve de manera excelente para posicionar la empresa en medios y en el mercado que se desenvuelve; sin embargo no goza de peso al momento de afianzar un compromiso interno por parte de los colaboradores, que son quienes contribuyen al éxito organizacional.

Gráfico No. 2: Comunicación Organizacional



Fuente: Elaboración Propia

En el Gráfico No. 2 obtenemos información acerca de la Comunicación Organizacional, donde cuyo objetivo es conocer el papel y la importancia de la

Comunicación por parte de los colaboradores. De acuerdo a las puntuaciones obtenidas vemos que los colaboradores muestran un grado de satisfacción con los canales de comunicación más utilizados que son Escrita – Oral, a través de los cuales son capaces de mantenerse informados, sin embargo hay que recalcar que se debería intentar con otras alternativas más dinámicas que optimicen el flujo de los mensajes organizacionales.

A pesar que no existen medios formalizados para la transmisión de información, se percibe con gran acogida respecto a la importancia que debería tener la Comunicación en Humanwork, es por esto que los colaboradores manifiestan que este papel debería asumirlo el departamento de Recursos Humanos, quienes son los que están en constante interrelación con todos los departamentos.

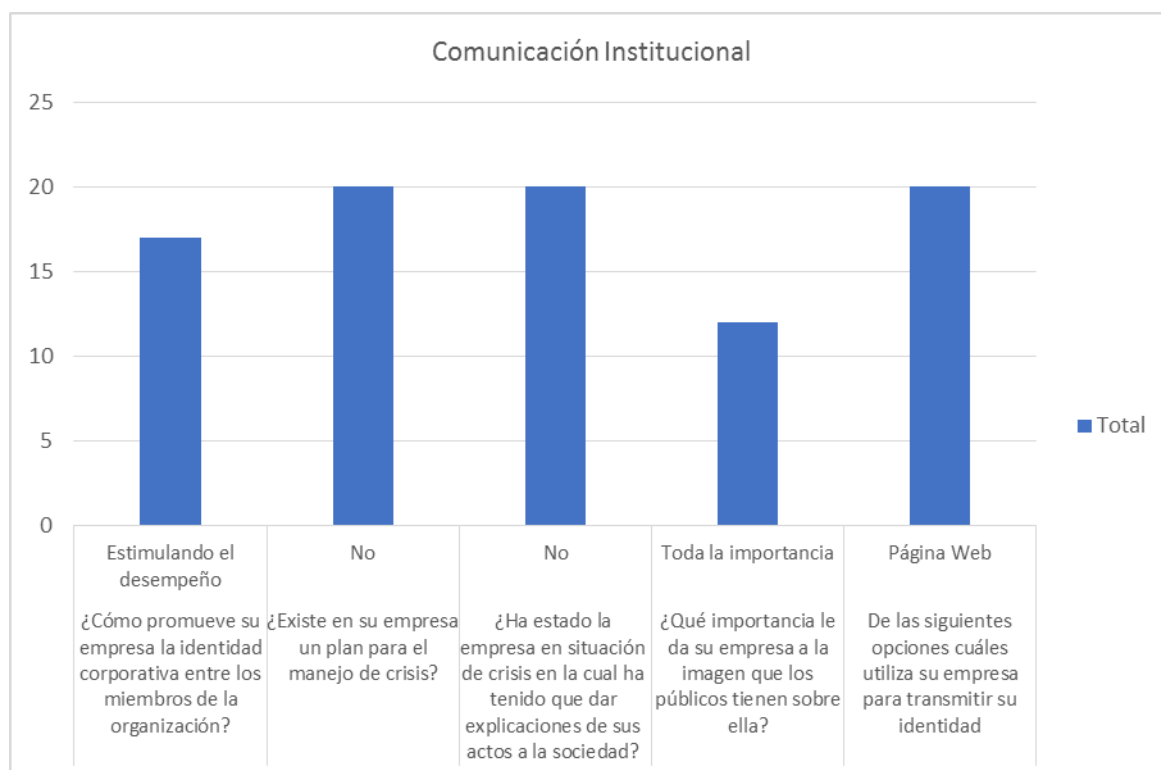
Los encuestados concuerdan que la comunicación deberá ser utilizada en la empresa como un medio para mejora de los procesos y ejecución de sus funciones, ya que a través de esta transferencia de mensajes son capaces de determinar las expectativas que se tienen por parte de ellos hacia Humanwork, y por ende a obtener un desempeño sobresaliente, lo cual será evidenciado en el crecimiento y el éxito de la empresa.

Adicionalmente hay que destacar que el conocimiento de la misión, visión y valores de la organización son claramente conocidos por la mayoría de los colaboradores, lo que contribuye notablemente al alineamiento de los objetivos organizacionales con los personales a través de un compromiso informal adquirido con Humanwork desde el momento que ingresan a laborar, lo que no garantiza que se estén cumpliendo de manera sobresaliente y acertada.

En varias oportunidades suele suceder que en la organización, los colaboradores desconocen sus funciones y objetivos, ya que no son transmitidos de manera óptima por medio de un departamento o una persona específica que les emita dicha información, sin embargo su comunicación es informal y poco equilibrada, debido a que el flujo solo es descendente, es decir que el nivel jerárquico es quien transmite hacia abajo las órdenes impartidas por la organización.

A pesar que gran parte de los encuestados manifestaron estar satisfechos con la comunicación, valdría la pena implementar combinaciones en este flujo, en donde la información que se transmita sea forma ascendente – descendente, para que de esta forma exista un sistema de retroalimentación y participación por parte de jerarquías y subordinados, y por sobre todo sea un trabajo de equipo y organizacional.

Gráfico No. 3: Comunicación Institucional



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la Comunicación Institucional ilustrada en el Gráfico No. 3, muestra la necesidad de información interna, que Humanwork debe de tener para desenvolverse en un mercado competitivo y por ende posicionar la marca. Por tal motivo de construir medios de comunicación que muestren la identidad corporativa con el fin de proyectar una cultura organizacional fuerte y competitiva.

Esta dimensión es muy importante conocerla, ya que nos ayuda a determinar el estilo de cultura que se está promoviendo entre los colaboradores, y de esta forma conoceremos el alineamiento y compromiso que tienen hacia la organización.

Es así como dentro de la muestra seleccionada para la investigación, gran parte de los colaboradores indican percibir que la compañía promueve una identidad corporativa estimulando el desempeño, este factor puede utilizarse como medio para transmitir en su entorno acerca de las prácticas que se ejercen internamente y de esta forma generar una atracción y captación de talentos para la compañía.

De esta misma forma los colaboradores consideran que la compañía le brinda toda la importancia a la comunicación institucional y a la imagen que proyectan a su entorno competitivo, se reconoce además que se ha venido trabajando en poder impartir

información externa relevante acerca de Humanwork, dándose a conocer por distintos medios de comunicación, estando entre los principales la página web.

Estos medios de comunicación y de publicidad servirán de herramienta para el posicionamiento de la marca y generación de nuevos territorios de trabajo, tanto para el desarrollo organizacional, como para el enriquecimiento personal y profesional de los colaboradores de Humanwork.

Al hablar del este eje institucional, también se debe considerar y conocer cómo se prepara la compañía para enfrentar crisis organizacionales, lo cual a través de los datos obtenidos, identificamos que no existe un plan de acción para enfrentar algún cambio que genere inestabilidad a la compañía. Es muy importante intervenir en diseñar un plan que permita a los miembros de la empresa a estar preparados y a conocer cómo actuar ante una situación de amenaza y momentos de crisis a las cuales puede estar expuesto Humanwork.

3.2. Evaluación de Desempeño por Objetivos

La segunda herramienta es una Evaluación de Desempeño por Objetivos, que está compuesta por 2 etapas; la primera que es la Concertación de Objetivos que se estableció previamente a inicios del año 2013, la segunda etapa que es la Evaluación semestral que se la realizó en Julio 2013 para medir los avances y cumplimientos de objetivos concertados inicialmente.

En cuanto a la evaluación de desempeño, que fue el segundo instrumento utilizado para el levantamiento de la información, en el cual se desarrollaron y concertaron objetivos al inicio del período 2013, los cuales fueron evaluados semestralmente en Julio del 2013 para poder validar el cumplimiento de los mismos y la influencia que tiene la comunicación en el alcance de los mismos. De esta forma obtuvimos resultados que nos permitieron conocer el nivel de desempeño característico de los empleados.

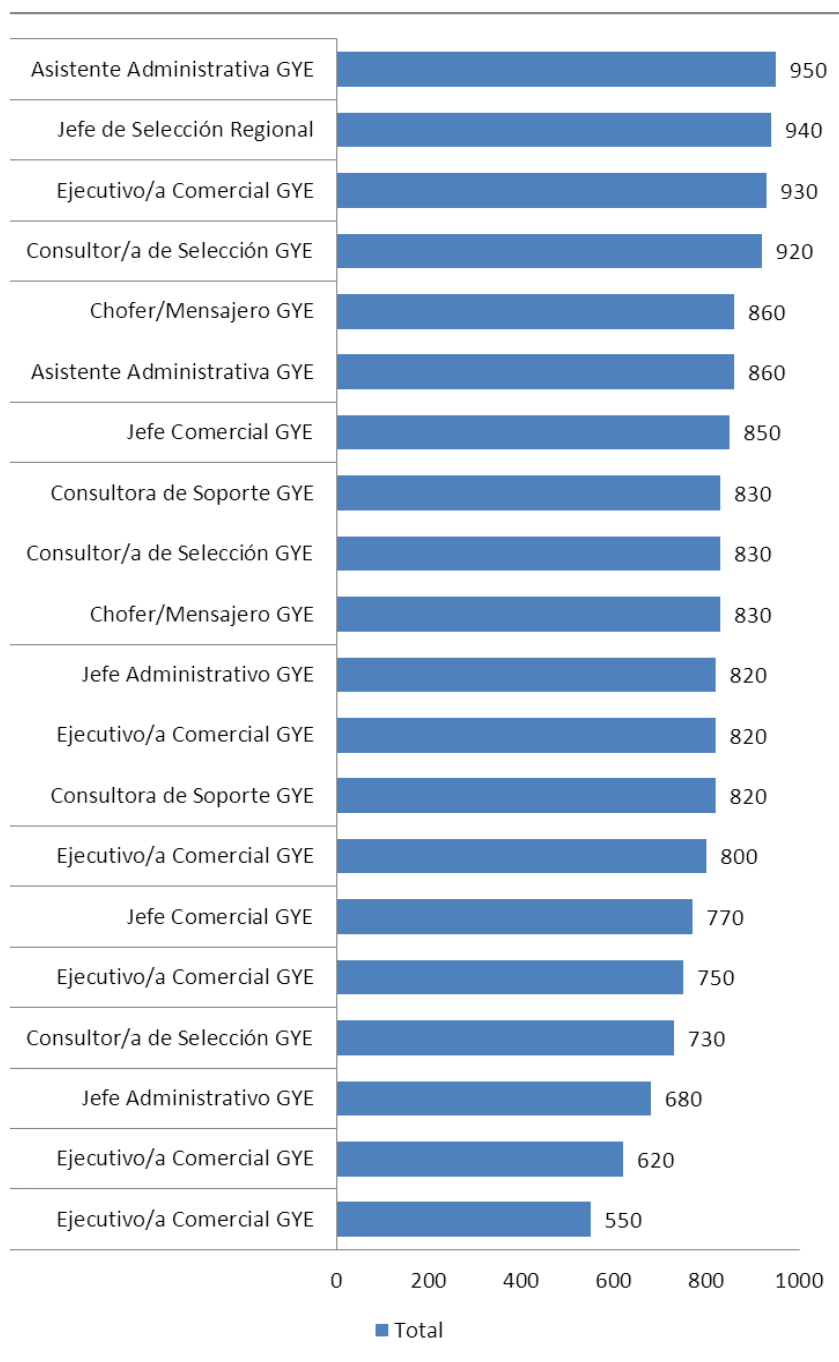
En el Gráfico No. 4, podemos visualizar las puntuaciones individuales y de cada uno de los colaboradores que conformaron la muestra de 20 individuos, teniendo una escala según los rangos de puntuaciones adquiridas y detalladas en la tabla No. 1.

Tabla No. 1: Calificaciones Adquiridas

Calificación	Rangos
Sobresaliente	884 – 1000
Adecuado	767 – 883
Regular	650 – 766
Insatisfactorio	100 – 649

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico No. 4: Puntuaciones Generales por Cargos



Fuente: Elaboración Propia

El promedio de puntuación de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores del área administrativa de la ciudad de Guayaquil de la empresa Humanwork fue de 808 ubicándose en una calificación de Adecuado. (Tabla No. 2)

Tabla No. 2: Calificaciones

CALIFICACIONES	
Cargos	Puntuación
Asistente Administrativa GYE	950
Asistente Administrativa GYE	860
Chofer/Mensajero GYE	860
Chofer/Mensajero GYE	830
Consultor/a de Selección GYE	920
Consultor/a de Selección GYE	830
Consultor/a de Selección GYE	730
Consultora de Soporte GYE	820
Consultora de Soporte GYE	830
Ejecutivo/a Comercial GYE	930
Ejecutivo/a Comercial GYE	620
Ejecutivo/a Comercial GYE	550
Ejecutivo/a Comercial GYE	800
Ejecutivo/a Comercial GYE	820
Ejecutivo/a Comercial GYE	750
Jefe Administrativo GYE	820
Jefe Administrativo GYE	680
Jefe Comercial GYE	850
Jefe Comercial GYE	770
Jefe de Selección Regional	940
PROMEDIO	808

Fuente: Elaboración Propia

La distribución de la población observada en el Gráfico No. 5, nos indica que solo un 20% se encuentra en un nivel Sobresaliente, un 55% en un nivel Adecuado, un 15 % en Regular y solo un 10% en un nivel Insatisfactorio.

Por lo que podemos concluir que los resultados obtenidos no son los óptimos para el desempeño esperado, sino que más bien están siendo normales, es decir que se están limitando a cumplir las órdenes emitidas por las jerarquías, sin que haya excelencia en los resultados esperados.

Gráfica No. 5: Puntuaciones por Categorías



Fuente: Elaboración Propia

3.3. Entrevista

La tercera herramienta, fue una Entrevista direccionada a las jefaturas de la organización para verificar acerca del conocimiento de la importancia de la comunicación en la empresa, y además conocer la concepción de la realidad organizacional que está viviendo Humanwork.

Respecto a este tercer instrumento, utilizado con el objetivo de analizar la percepción de las directrices de la organización acerca de la comunicación que ejercen los miembros del equipo de trabajo y de esta forma determinar la influencia del estilo de comunicación en el desempeño de los colaboradores de Humanwok, se pudieron obtener estándares de respuesta a las preguntas realizadas.

En cuanto a la primera pregunta, orientada a conocer cómo funciona la comunicación entre los departamentos que componen la empresa, se concluye que la información acerca de los cambios o eventos importantes para la empresa, no es comunicada de

manera formal, ya que dicha información viene por medio de distintos medios, ya sea por comunicación del Gerente General directamente o por su Jefe Directo, y llega como una orden de cumplimiento más no de debate, es de esta forma que se siente cierta reacción al cambio, ya que se considera para los colaboradores que debe haber un ambiente más participativo y democrático.

Acerca de los medios de comunicación que tienen para socializar los acontecimientos organizacionales, los jerárquicos de la organización comentan que se les proporciona las herramientas para difundir información necesaria, tales medios son escritos, orales, online, institucionales y competitivos, ya que se les proporciona de redes como internet, líneas telefónicas, correos electrónicos, página web corporativa y portales en línea para la propagación con los medios.

Conversando con las jefaturas en cuanto a la siguiente pregunta acerca de la percepción que se tiene del proceso de comunicación en Humanwork, comentan que es un estilo descendente, ya que la comunicación solo fluye de arriba hacia abajo, de jefes hacia subordinados, pero no perciben que exista una interacción de colaboradores hacia jefaturas, lo que les permitiría emitir sus ideas y comentarios, que consideran también forma parte de la productividad y éxito organizacional de Humanwork.

De esta forma llegamos al punto de la calificación de las relaciones entre los colaboradores del equipo de trabajo, las cuales se proyectan como frías y solemnes, hecho que obstaculiza el flujo comunicacional efectivo; ya que se están emitiendo discursos en los cuales se propagan reglas o funciones para cumplir y ejecutar, sin generar un ambiente afectivo y comprometido, donde exista participación activa de los miembros del sistema organizacional.

De la misma manera como no se comunican los acontecimientos organizacionales de manera formal, así mismo existe desconocimiento por parte de los colaboradores lo que causa una falta de descompromiso ya que sienten que se encuentran trabajando de manera independiente sin un timón que los dirija, es aquí donde salta un comentario bastante interesante de uno de los entrevistados que nos indica: **“No hay una línea, porque no hay una comunicación directa, es una comunicación bien informal, ya que la poca información que llega es a través de conversaciones o por dirección poco clara de nuestro jefe inmediato, pero no es sistemático, ni continuo”**. Es muy importante la frase de que la comunicación no está siendo sistemática ni continua, sino que más bien está llegando a los niveles inferiores de manera segregada, en la cual a los colaboradores les toca asumir para poder al menos cumplir con las funciones establecidas.

Es así que las personas que dirigen el negocio, y que se encuentran direccionando equipos de trabajo en la empresa, consideran que existen oportunidades de desarrollo en el sistema de comunicación organizacional que han venido manejando hasta la actualidad. Indican que tales oportunidades de desarrollo giran alrededor de

la potencialización de ambientes de trabajos participativos y cooperativos, caracterizados por la calidad humana y profesional que proyecta cada miembro; respetando criterios y comentarios, y aprovechando la esencia de dichas opiniones para la búsqueda de nuevas alternativas de trabajo y negocio para Humanwork.

Expresan varios de los entrevistados que la comunicación de la empresa, en años anteriores se venía ejecutando y sobresaliendo de manera independiente y desorganizada sin necesidad de establecer un plan como se requiere en la actualidad. Reconocen que este plan de comunicación, tendría como objetivo que los miembros de la organización puedan comprender la importancia de conocer las metas de funcionalidad y rentabilidad que tienen trazados la compañía para ser competitivos en el mercado laboral. Es así que concluyen que la comunicación forma parte de la gestión organizacional, ya que complementa la gestión administrativa de los directivos empresariales y contribuye al alcance de objetivos establecidos a largo plazo.

3.4. Análisis Global de Técnicas

A partir de los resultados obtenidos de las herramientas aplicadas en esta investigación se puede conocer la información verás acerca de la influencia que tiene la comunicación organizacional en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork.

De esta forma es que a través de la encuesta de comunicación identificamos que el flujo de la información era descendente, ya que solo se ejerce desde los jefes hacia sus subordinados; dicha información se corrobora en la evaluación de desempeño aplicada, ya que en ella sólo se recolecta información de la evaluación que el jefe hace a su colaborador, pero no se evalúan de manera integral, debido a que no se toma en cuenta la de los demás miembros que comparten el entorno laboral, ya sean jefes, colaboradores, colegas u otras personas que aporten al conocimiento del desempeño integral del colaborador. Es así, que también en la entrevista los miembros del área administrativa también manifestaron que debería haber una apertura por parte de las gerencias en la que exista un momento de mutua retroalimentación entre los miembros de los distintos niveles jerárquicos para abstraer las fortalezas y debilidades de la gestión de cada uno.

En relación al siguiente objetivo de la investigación, en el que se pretendía analizar el nivel de desempeño actual de los colaboradores del área administrativa de la empresa Humanwork, cabe destacar que según las evaluaciones aplicadas no existen puntuaciones superiores de lo esperado, ya que los colaboradores se están dedicando solo a ejecutar lo que sus superiores transmiten como medio de cumplimiento de funciones inmediatas de su cargo, sin pensar en un objetivo a largo plazo que promueva un compromiso a potencializar el éxito empresarial, ya que como se evidenció en las encuestas y entrevistas los miembros del área administrativa perciben que la información que reciben es muy escasa para que ellos

puedan interiorizar y captar de manera óptima la visión organizacional y por ende los lleva a alinearse a los objetivos competitivos que tiene Humanwork.

De igual forma a pesar que los colaboradores saben de la importancia de la comunicación organizacional dentro de su contexto laboral, reconocen que no se está ejerciendo de la manera más idónea, ya que según las encuestas indican que los medios por los cuales se transmiten los mensajes son informales, y los pocos que existen no son optimizados, por lo que en las entrevistas sugieren que exista un área con un responsable destinado a promover y comunicar los cambios, eventos y cultura corporativa de Humanwork, para que de esta forma se contribuya a alcanzar el máximo desempeño de sus funciones.

CONCLUSIONES

A continuación se presentan algunas conclusiones principales de la investigación realizada en Humanwork:

- La comunicación organizacional influye en el desempeño de los colaboradores del área administrativa de la compañía Humanwork, debido a que es un medio formal de transmisión de los objetivos y expectativas que los jefes o niveles jerárquicos superiores tienen sobre el desempeño superior de sus subordinados. Esta comunicación es descendente, debido a que a través de ella se difunde la información relevante que posee este directorio para que los niveles operativos se encarguen de la ejecución de tareas que conllevan a la visión estratégica del negocio, de esta forma se destaca la importancia de formalizar los canales de obtención de información, para que los colaboradores se sientan involucrados a conocer perfectamente la visión organizacional y la misión por la cual se guían las estrategias corporativas.
- A través de los resultados se evidencia que en Humanwork, no tienen un área de comunicación que maneje la gestión y los flujos de información en el interior de la compañía, solo poseen una comunicación exterior a través de una página corporativa, tal situación genera una comunicación difusa y mayores procesos de comunicación informales. La mayoría de las entrevistas reflejaron que la función y el desarrollo de las comunicaciones recae en una o varias personas, las cuales no han tenido el entrenamiento especializado para gestionar adecuadamente el área de comunicación.
- Según los resultados se detecta que el desempeño de los colaboradores solo se puntúa en un nivel promedio y no existen personas con puntuaciones superiores de lo esperado, a partir de esta información se concluye que al proceso de Comunicación Organizacional, se la está reduciendo solo como un instrumento de productividad, más no de potencialización de desarrollo, esta concepción impide difundir una Identidad Corporativa que promueva la identificación y compromiso de los colaboradores a largo plazo, y por ende generen resultados sobresalientes.

5. RECOMENDACIONES

Es oportuno realizar algunas recomendaciones según el diagnóstico realizado para poder generar cambios positivos en las prácticas laborales de Humanwork:

1. De acuerdo a lo concluido se recomienda crear un área de comunicación organizacional que se encuentre representada por una persona que sea la responsable de promover la importancia e influencia de la comunicación interna y externa de la empresa sobre el desempeño laboral de los colaboradores, con el objetivo de que la información correspondiente a los cambios y eventos organizacionales trascienda por todos los niveles jerárquicos e involucre a un compromiso por parte de los colaboradores hacia la búsqueda constante del éxito y competitividad de Humanwork.
2. De acuerdo al estilo de comunicación Descendente que se ejerce actualmente, es importante comenzar a implementar un estilo en el cual se combinen los cuatro flujos (ascendente, descendente, horizontal y diagonal), ya que mediante estos canales se destacará la retroalimentación como medio de intercambio de criterios, ya que muchas veces las jefaturas asumen que los niveles operativos han entendido lo comunicado sin asegurarse que el mensaje haya sido codificado correctamente.
3. Humanwork debería de empezar a crear un plan estratégico de comunicación anual, en el cual se socialice la visión organizacional, misión, valores y estrategias corporativas como factor de desarrollo organizacional del negocio y de la empresa, a través de la transmisión de su identidad corporativa, de esta forma generará un compromiso organizacional que lleve a un sobresaliente desempeño de los colaboradores.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

De acuerdo al tema que se investigará en nuestra realidad mundial se han realizado algunas investigaciones en las cuales se ha expuesto el tema de la influencia de la comunicación en el desempeño de los colaboradores, entre los cuales se ha podido destacar algunas citas bibliográficas que han servido de apoyo a la investigación:

- 1.** FERNÁNDEZ COLLADO, 1996, pp. 16
- 2.** NOSNIK, ABRAHAM, 1995, pp.173.
- 3.** NOSNIK, ABRAHAM, 1995, pp. 33.
- 4.** IVANCEVICH, KONOPASKE, Y MATTENSON, 2006, pp 421 - 435
- 5.** OCAMPO VILLEGAS MARÍA CRISTINA, 2007, pp 50-51
- 6.** FUENTES, 2003, pp 32
- 7.** FUENTES, 2003, pp 30 – 31
- 8.** ARAUJO Y GUERRA, 2007
- 9.** QUEIPO Y USECHE, 2002
- 10.** DRUCKER, PETER, 1954

7. BIBLIOGRAFÍA

1. CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, MC GRAW HILL. 1995,1998
2. DRUCKER, PETER, Administración por objetivos, Junio de 2010
3. MICHAEL BLAND – PETER JACKSON, Comunicación Interna Eficiente, Legis Editores. 1992
4. TERENCE JACKSON, Evaluación del Desempeño, Legis Editores. 1992
5. ANGIE KATHERINE MONROY HOYOS - IRMA JULIANA RESTREPO CEBALLOS, Comunicación Organizacional, Corporación Instituto de Administración Y Finanzas, Facultad De Gestión Empresarial, Área De Proyecto De Investigación, Pereira/Risaralda., 2010
6. MICHAEL BLAND – PETER JACKSON, Comunicación Interna Eficiente, Fondo Editorial Legis, Asesoría y Revisión Técnica Humberto Serna.,1992
7. ALVARO ROLANDO RIVAS RAIMUNDO - CARLOS HUMBERTO HIDALGO MENJÍVAR - MAURICIO ANTONIO RAMÍREZ ORTEGA, Antiguo Cuscatlán, Diagnóstico de la Comunicación Estratégica en las Empresas Salvadoreñas Distribuidoras de Productos de Consumo, , El Salvador, C.A. Octubre 2010
8. NOSNIK, ABRAHAM, "El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones", en Fernández Collado, Carlos, La comunicación en las organizaciones, Trillas, México, 1995
9. NOSNIK, ABRAHAM, Curso de comunicación organizacional: La planeación y gestión efectiva de sus procesos, México, 1995

8. ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta de Comunicación Organizacional

Encuesta para recolección de información

Fecha:	
--------	--

Objetivo:

Los datos proporcionados son para el desarrollo de una tesis de la carrera de Psicología Industrial de la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil.

El uso de la información es estrictamente de carácter académico y los datos personales son confidenciales. Esta encuesta recogerá información que será utilizada a nivel académico con el fin de tomar datos de relevancia para el estudio de procesos de comunicación estratégica dentro de las empresas distribuidoras de productos de consumo.

I. Datos de clasificación

Cargo:				
Nivel Académico	Bachillerato	Universitario	Profesional	Postgrado
Años en la Empresa	Menos de 1 año	1 año	Dos años	Más de dos años
Departamento	Soporte	Comercial	Administrativo	Selección

II. Comunicación General

1. ¿Cuántos años tiene la empresa de operar en el país?

2. ¿Cuál es la misión de la empresa?

3. ¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Muy rara vez
 - Nunca

4. ¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados sobre los objetivos que se planifican cada año?
 - Siempre
 - Casi siempre
 - Muy rara vez
 - Nunca

5. ¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?
 - Si (pasa a pregunta 7)
 - No
 - No sabe

6. ¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?
 - Mercadeo
 - Relaciones Públicas
 - Recursos Humanos
 - Otro

7. De las siguientes herramientas de comunicación, señale con cuáles cuenta su empresa o tiene planificado desarrollar futuro.

Herramienta/Servicio	Ya tiene	A corto plazo	A largo plazo
Sistema intranet			
Sistema de Internet			
Sitio Web Informativo			
Uso de correo electrónico			
Videoconferencias			
Red de teléfonos celulares			

III. Comunicación Organizacional

1. ¿De las opciones siguientes, identifique dos flujos de información más frecuentes que utiliza dentro de su empresa?
 - Descendente.
 - Ascendente
 - Horizontal
 - Diagonal

2. ¿De las opciones siguientes identifique qué medios utiliza su empresa para lograr un flujo adecuado de información de sus planes?
 - Escrita Oral
 - E- mail
 - Intra- Net
 - Telefónica
 - Teleconferencia
 - Otras _____

3. ¿Existen en su organización reuniones planificadas para conocer los objetivos que cada departamento tiene y donde cada empleado puede exponer sus opiniones?
 - Siempre
 - De vez en cuando
 - Muy rara vez
 - Nunca

4. ¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?
 - Carteleras
 - Memorándum oficiales
 - Comunicados del departamento de Recursos Humanos
 - Internet
 - Otros _____

5. En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?
 - Todos conocen

- La mayoría conocen
 - Muy pocos conocen
 - No se conoce
6. ¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación en la empresa? (señale 3 en orden de importancia, tomando en cuenta que 1 es el más importante)
- Sirven para transmitir información
 - Sirven para promover cambios en conductas
 - Sirven para mejorar el clima organizacional
 - Sirve para crear o promover la identidad con la empresa
 - Sirve para mejorar la productividad
 - Otros _____
7. ¿Cuál es el grado de satisfacción en cantidad y calidad de la información que recibo y que compete a la organización?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Nada satisfecho

IV. Comunicación Institucional

1. ¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?
- Toda la importancia
 - Bastante importancia
 - Poca importancia
 - Ninguna importancia
2. De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad:
- Página web
 - Revista institucional
 - Relaciones públicas con los medios de comunicación
 - Responsabilidad social empresarial
 - Reuniones de negocio con clientes y proveedores⁹³
 - Publicidad
 - Otros _____

3. ¿Cómo promueve su empresa la identidad corporativa entre los miembros de la organización?
- Capacitaciones
 - Presentando Resultados.
 - Estimulando el desempeño
 - Vendiendo Acciones
 - Convivios
 - Otros_____
4. ¿Ha estado la empresa en situación de crisis en la cual ha tenido que dar explicaciones de sus actos a la sociedad?
- Si
 - No (Pasa a pregunta número 6)
5. ¿Qué tipo de crisis ha experimentado su empresa?
- Crisis Financiera
 - Crisis Legal
 - Crisis de mercado
 - Crisis externa
6. ¿Existe en su empresa un plan para el manejo de crisis?
- Si
 - No (Pasa a pregunta 29)
7. ¿Cómo se da a conocer a los empleados el plan de manejo de crisis?
- Capacitaciones
 - Simulacros
 - Carteleras
 - Otros
8. ¿Quién es el vocero de la empresa responsable de dar los comunicados oficiales?
-
-

ANEXO 2: Entrevista

Entrevista – Comunicación Organizacional

Objetivo: Analizar la percepción de los colaboradores del área Administrativa de la organización Humanwork acerca de la comunicación que ejercen los miembros de los equipos de trabajo y de esta forma determinar la influencia del estilo de comunicación en el desempeño y alcance de objetivos departamentales y organizacionales.

1. ¿Cómo funciona la comunicación entre los departamentos que componen la empresa?

2. ¿Cuáles son los medios de comunicación por departamento? ¿Por departamento, quiénes tienen acceso a esos medios?

3. ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de comunicación existente en la compañía?

4. ¿Qué función desempeña la comunicación en Humanwork? ¿Las relaciones entre el personal de Humanwork son afectivas o negativas?

5. ¿Considera que existen oportunidades de mejora en la comunicación de la organización?

6. ¿Explique cómo se da la comunicación en los diferentes niveles jerárquicos?
¿Los empleados hacen parte de la toma de decisiones de la empresa?

7. ¿Se comunican los cambios organizacionales ocurridos a todos los miembros de la organización? ¿Cómo se comunican?

8. ¿De qué forma considera que influye la comunicación en la productividad?

ANEXO 3: Evaluación de Desempeño por Objetivos

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO														
EVALUADO														
Nombres:		<u>Bastidas Macías Katherine</u>												
Cargo:		<u>Jefe Administrativo GYE</u>			Área: <u>Administrativo</u>									
EVALUADOR														
Nombres:		<u>Barrero Arias Daniel</u>												
Cargo:		<u>Gerente General</u>			Área: <u>Administrativo</u>									
PERÍODO EVALUADO														
Desde:		<u>ene-13</u>			Hasta: <u>jul-13</u>									
OBJETIVO		Servir como herramienta de desarrollo, que busca establecer los aspectos fuertes del desempeño para reforzarlos, reconocer e identificar los aspectos débiles para diseñar un plan de compromiso y mejoramiento.												
PROCESO METODOLÓGICO		Este análisis debe ser dinámico y sistemático. Cada evaluación debe tenerse en cuenta los resultados de la anterior. Por ello, el Jefe debe conservarla y consultarla cuando desee ó el evaluado lo solicite.												
INSTRUCCIONES														
1. Diligencie este formato con los objetivos de desempeño y compromisos de comportamiento concertados conjuntamente con el colaborador al inicio del período anual.														
CONCERTACIÓN DE OBJETIVOS DE DESEMPEÑO					EVALUACIÓN (Final del Período)									
OBJETIVO DE DESEMPEÑO	PLAZO	RESULTADO	ALCANCE	PESO %	LOGRO (1 - 100)	VALORACIÓN peso x logro / 100								
1. Recuperación de cartera en 60%	6 meses	Ingresos de pagos vencidos y posibles pagos		50	80	40								
2. Elaboración de reportes contables y balances mensuales	1 mes	Claridad en el estado de las empresas, para saber las ganancias		20	90	18								
3. Presentación específica de contabilidad por unidad de negocio con el nuevo sistema contable Dobra	6 meses	Resultado de ganancia de cada unidad y región		30	80	24								
						0								
						0								
Total				100%	Puntaje	82								
					Puntaje x 10:	820								
Fecha de Concertación: _____					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Sobresaliente</td> <td>884 - 1000</td> </tr> <tr style="background-color: yellow;"> <td>Superior</td> <td>767 - 883</td> </tr> <tr> <td>Adecuado</td> <td>650 - 766</td> </tr> <tr> <td>Insatisfactorio</td> <td>100 - 649</td> </tr> </table>		Sobresaliente	884 - 1000	Superior	767 - 883	Adecuado	650 - 766	Insatisfactorio	100 - 649
Sobresaliente	884 - 1000													
Superior	767 - 883													
Adecuado	650 - 766													
Insatisfactorio	100 - 649													
Firma del Evaluador _____														
Firma del Evaluado _____														

ANEXO 4: Tablas de Resultados de la Encuesta Organizacional

Pregunta 1:

¿Hace su empresa una planificación estratégica corporativa anualmente o de más largo?	
	Frecuencia
Siempre	0
Casi Siempre	0
Muy Rara Vez	1
Nunca	19
Total	20

Pregunta 2:

¿Existe un plan de comunicación para dar a conocer a los empleados sobre los objetivos que se planifican cada año?	
	Frecuencia
Siempre	0
Casi Siempre	0
Muy Rara Vez	5
Nunca	15
Total	20

Pregunta 3:

¿Existe en su empresa una persona responsable de la comunicación o departamento de comunicaciones?	
	Frecuencia
Si	0
No	19
No Sabe	1
Total	20

Pregunta 4:

¿Qué área de la organización trabaja o asume el rol de la comunicación?	
	Frecuencia
Mercadeo	0
Relaciones Públicas	0
Recursos Humanos	0
Otros	20
Total	20

Pregunta 5:

¿De las opciones siguientes, identifique dos flujos de información más frecuentes que utiliza dentro de su empresa?	
	Frecuencia
Descendente	17
Ascendente	20
Horizontal	0
Diagonal	0
Total	37

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Pregunta 1:

¿De las opciones siguientes identifique qué medios utiliza su empresa para lograr un flujo adecuado de información de sus planes?	
	Frecuencia
Escrita – Oral	19
E – mail	0
Intranet	0
Telefónica	3
Teleconferencia	17
Total	39

Pregunta 2:

¿Existen en su organización reuniones planificadas para conocer los objetivos que cada departamento tiene y donde cada empleado puede exponer sus opiniones?	
	Frecuencia
Siempre	5
De vez en cuando	13
Muy rara vez	2
Nunca	0
Total	20

Pregunta 3:

¿Qué tipos de mecanismos de comunicación formal emplea la empresa para difundir información?	
	Frecuencia
Carteleras	0
Memorandums	0
Comunicaciones de RRHH	20
Internet	0
Otros	0
Total	20

Pregunta 4:

En cuanto a la misión, visión y valores de la empresa. ¿El personal en cada departamento sabe de su existencia y conoce cuáles son sus principales objetivos y aspiraciones?	
	Frecuencia
Todos conoce	1
La mayoría conoce	18
Muy pocos conocen	1
No se conoce	0
Total	20

Pregunta 5:

¿Para qué cree Usted que sirve la comunicación en la empresa?	
	Frecuencia
Transmitir información	20
Promover cambios de conductas	11
Mejorar el clima	10
Promover identidad	7
Mejorar productividad	13
Otros	0
Total	61

Pregunta 6:

¿Cuál es el grado de satisfacción en cantidad y calidad de la información que recibo y que compete a la organización?	
	Frecuencia
Muy Satisfecho	6
Satisfecho	14
Poco Satisfecho	0
Nada Satisfecho	0
Total	20

COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Pregunta 1:

¿Qué importancia le da su empresa a la imagen que los públicos tienen sobre ella?	
	Frecuencia
Toda la importancia	12
Bastante importancia	8
Poca importancia	0
Ninguna importancia	0
Total	20

Pregunta 2:

De las siguientes opciones cuáles utiliza su empresa para transmitir su identidad	
	Frecuencia
Página web	20
Revista Institucional	0
Relaciones Públicas	0
Responsabilidad Social	0
Reuniones de Negocio	16
Publicidad	0
Otros	0
Total	36

Pregunta 3:

¿Cómo promueve su empresa la identidad corporativa entre los miembros de la organización?	
	Frecuencia
Capacitaciones	0
Presentando resultados	11
Estimulando el desempeño	17
Vendiendo acciones	0
Convivios	0
Otros	0
Total	28

Pregunta 4:

¿Ha estado la empresa en situación de crisis en la cual ha tenido que dar explicaciones de sus actos a la sociedad?	
	Frecuencia
Si	0
No	20
Total	20

Pregunta 5:

¿Existe en su empresa un plan para el manejo de crisis?	
	Frecuencia
Si	0
No	20
Total	20

ANEXO 5: Estadística de Resultados de Encuesta de Comunicación Organizacional

1. COMUNICACIÓN GENERAL

Pregunta 1:



Pregunta 2:



Pregunta 3



Pregunta 4:

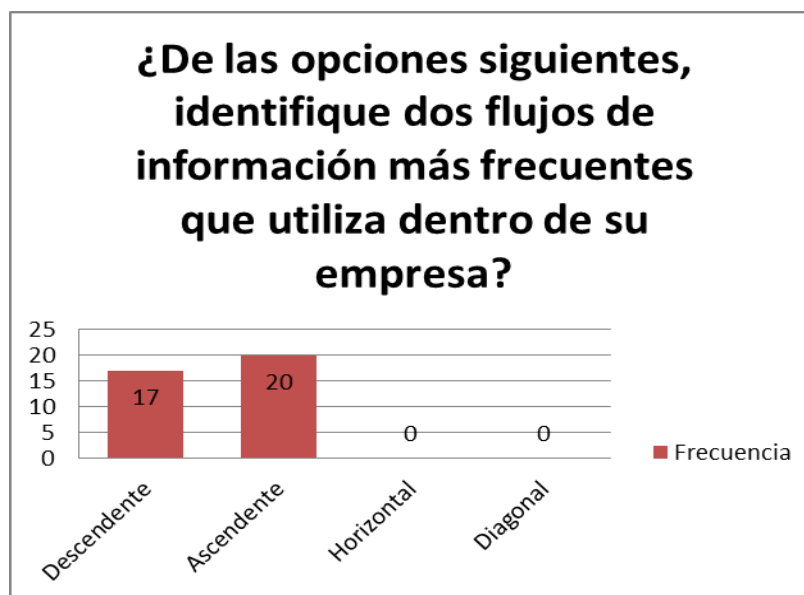


Pregunta 5:

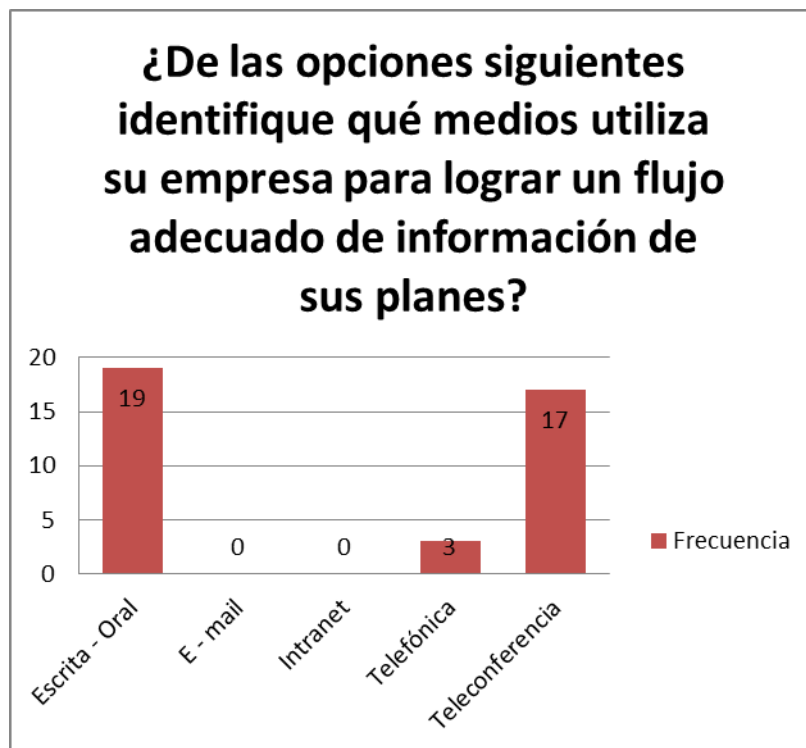


2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

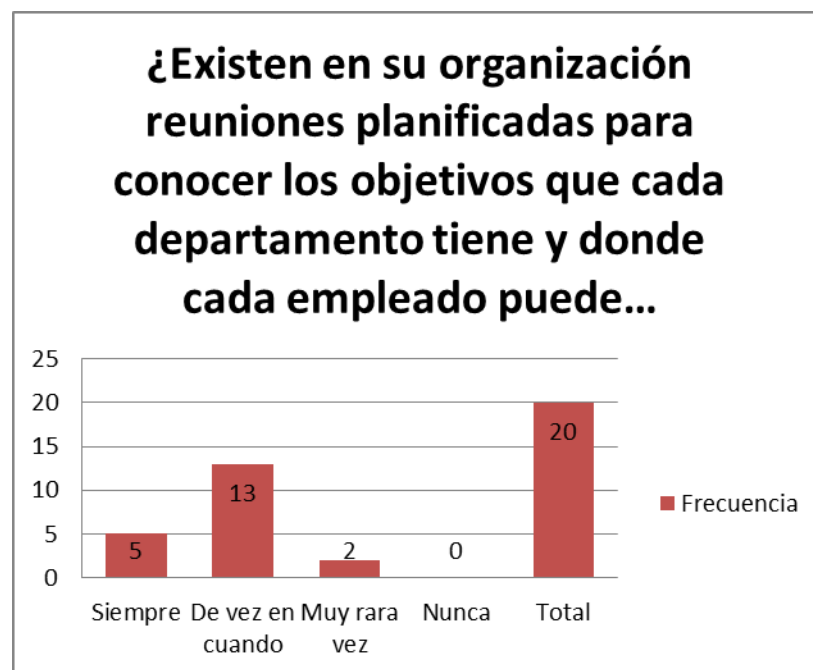
Pregunta 1:



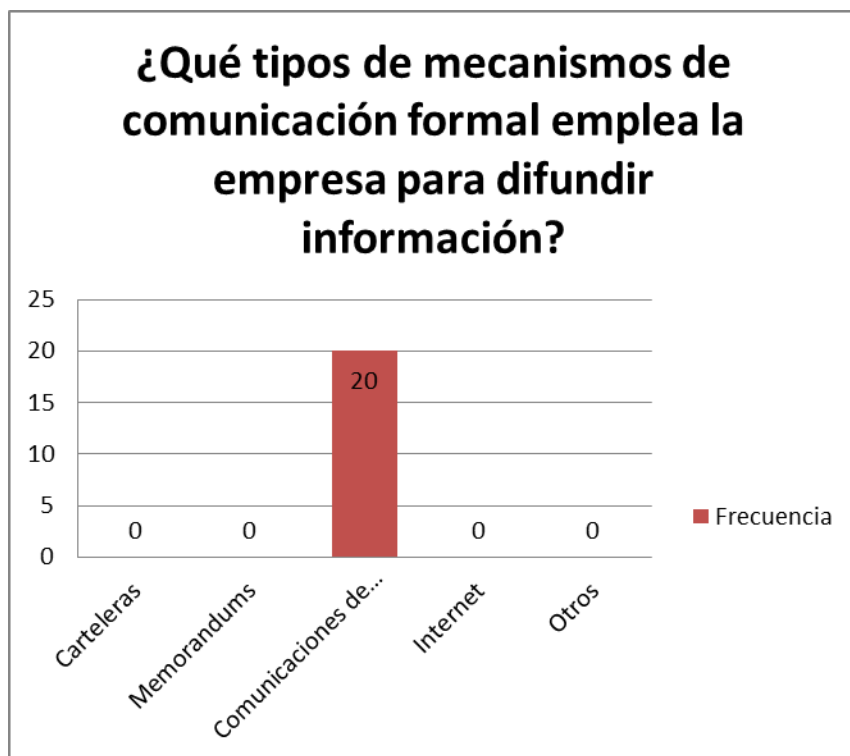
Pregunta 2:



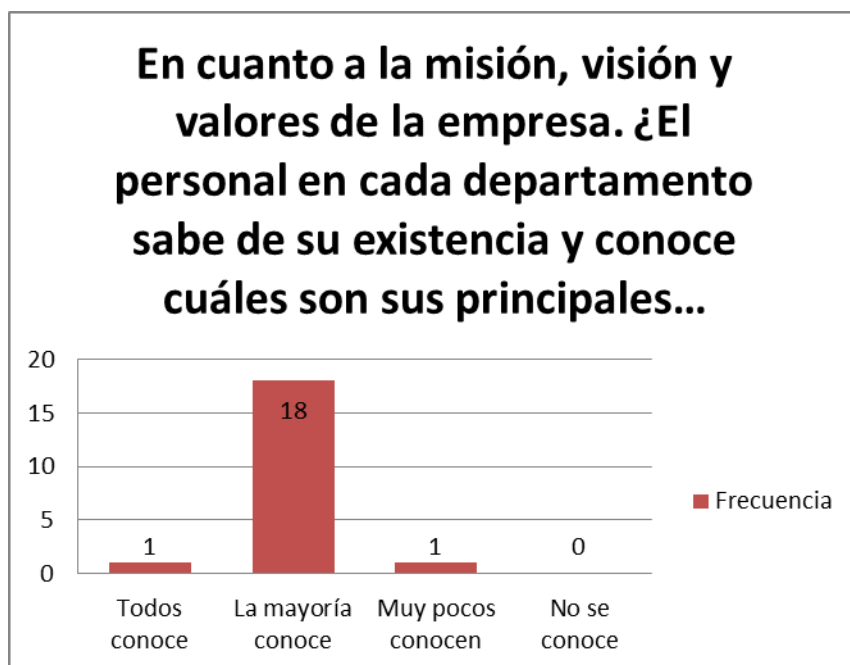
Pregunta 3:



Pregunta 4:



Pregunta 5:



Pregunta 6:

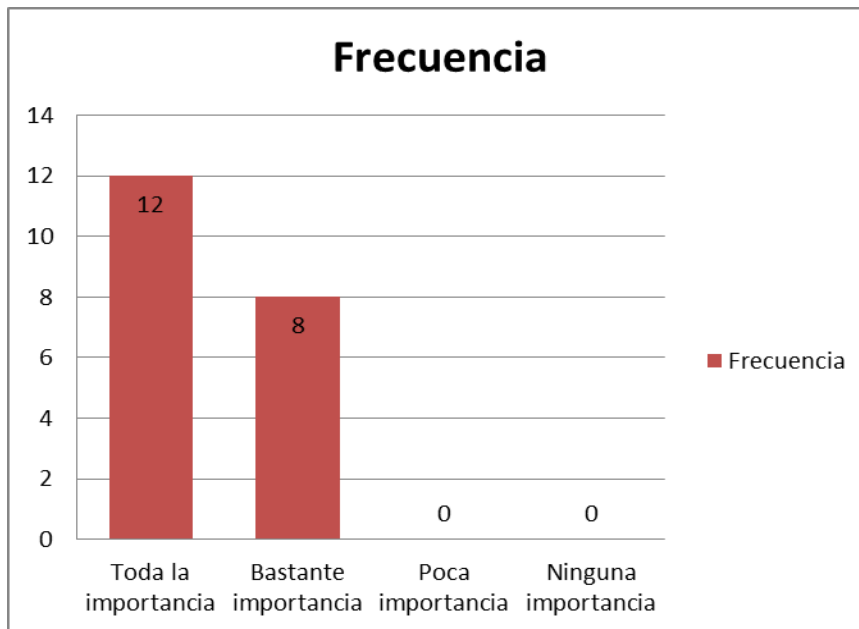


Pregunta 7:

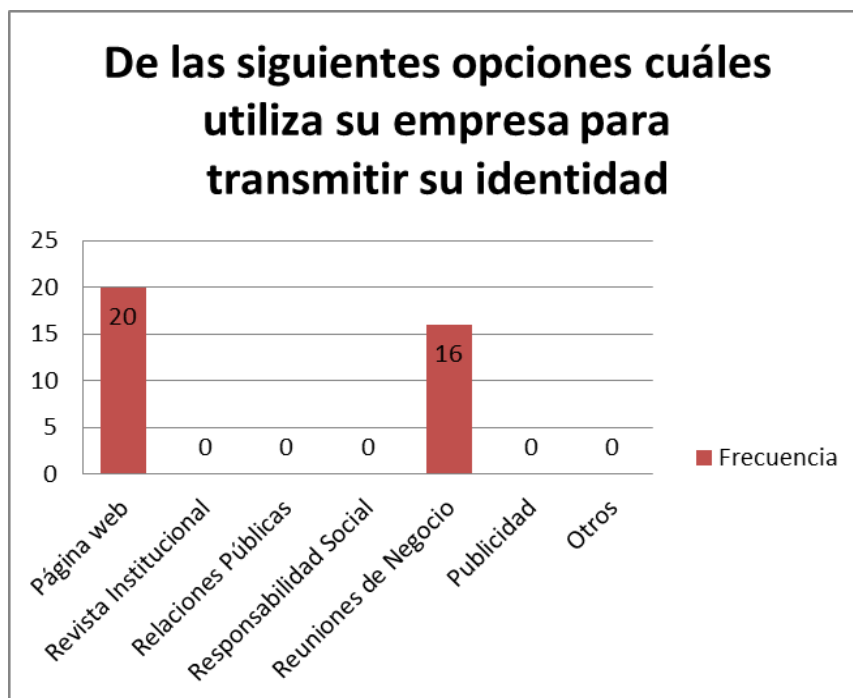


3. COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Pregunta 1:



Pregunta 2:



Pregunta 3:



Pregunta 4:



Pregunta 5:

