

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



Tesis

**Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de
los Trabajadores Administrativos Nombrados de la
Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015.**

Presentado por:

Bach. David Fernando RONCEROS GUTIERREZ

Bach. Juan Alberto PRADO CABANILLAS

Asesora:

M(a) Nila Juana LIMACHI QUESO

**Para optar el Título Profesional de Licenciados en Ciencias de la
Comunicación**

HUACHO – PERÚ

2015

**Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de
los Trabajadores Administrativos Nombrados de la
Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015.**

ASESORA

M(a) NILA JUANA LIMACHI QUESO

JURADO EVALUADOR

Lic. CÉSAR RAÚL VERÁSTEGUI PAREDES

PRESIDENTE

M(o) JOSÉ FELICIANO MONZÓN HOYOS

SECRETARIO

M(o) WALTER CARLOS VELÁSQUEZ CORDOVA

VOCAL

DEDICATORIA

A nuestra familia por su apoyo incondicional y a Nuestros docentes por su guía académica.

AGRADECIMIENTO

A nuestra asesora M(a) Nila Limachi Q. Por el apoyo en el logro de una meta más.

ÍNDICE GENERAL
ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Título.....	ii
Asesora.....	iii
Miembros del Jurado	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General.....	vii
Índice de Contenidos	vii
Índice de Tablas.....	xi
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
INTRODUCCION.....	1
Capítulo I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	3
1.2 Formulación del problema.....	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problema específicos.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	7
1.3.1 Objetivos General.....	7
1.3.2 Objetivos Específicos.....	7
Capítulo II: MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Antecedentes Locales.....	8
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	10
2.1.3 Antecedentes Internacionales.....	13
2.2 Bases Teóricas.....	21
2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente.....	21
2.2.1.1 Barreras de la Comunicación.....	21

2.2.1.1.1	Definición.....	21
2.2.1.2	Dimensiones de las barreras de la comunicación.....	23
2.2.1.2.1	Barreras Administrativas.....	23
2.2.1.2.2	Barrera Psicológicas.....	23
2.2.1.2.3	Barreras físicas.....	24
2.2.1.2.4	Barreras fisiológicas.....	24
2.2.1.3	Tipos de barreras de la comunicación.....	25
2.2.1.3.1	Barrera Semántica.....	25
2.2.1.3.2	Barrera Demográfica.....	26
2.2.1.3.3	Barreras Jerárquicas.....	26
2.2.1.3.4	Barreras personales.....	26
2.2.1.4	Barreras de la comunicación eficaz.....	26
2.2.1.4.1	Filtrada.....	26
2.2.1.4.2	Percepción selectiva.....	27
2.2.1.4.3	Sobrecarga de información.....	27
2.2.1.4.4	Emociones.....	28
2.2.1.4.5	Lenguaje.....	28
2.2.1.4.6	Comunicación aprensiva.....	29
2.2.1.4.7	Diferencias de género.....	30
2.2.1.5	Implicaciones Globales de las Barreras de la Comunicación Eficaz.....	30
2.2.1.5.1	Barreras del contexto cultural del lenguaje.....	31
2.2.1.5.2	Barreras culturales del lenguaje regulado.....	32
2.2.1.6	Canales de comunicación en las organizaciones.....	34
2.2.1.6.1	Canales de Comunicación Interna	34
2.2.1.6.1.1	Canales escritos.....	34
2.2.1.6.1.2	Canales orales.....	35
2.2.1.6.1.3	Canales tecnológicos.....	35
2.2.1.6.2	Canales de Comunicación Externa.....	38
2.2.1.6.2.1	Folletos o brochures.....	38
2.2.1.6.2.2	Notas Informativas Digitales.....	38
2.2.1.6.2.3	Imagen Institucional.....	38
2.2.1.6.2.4	Teléfono.....	38

2.2.1.6.2.5	Publicidad.....	38
2.2.1.6.2.6	Redes sociales.....	39
2.2.1.6.2.7	Boletines digitales.....	39
2.2.1.7	Sistemas de Comunicación.....	39
2.2.1.7.1	Operacionales.....	40
2.2.1.7.2	Reglamentarios.....	40
2.2.1.7.3	Mantenimiento.....	40
2.2.1.8	Comunicación “políticamente correcta” Barreras invisibles.....	40
2.2.2	Bases Teóricas de la Variable Dependiente.....	42
2.2.2.1	Clima organizacional.....	42
2.2.2.1.1	Definición.....	42
2.2.2.2	Dimensiones del clima organizacional.....	44
2.2.2.2.1	Dimensión Comportamiento laboral.....	44
2.2.2.2.2	Dimensión Liderazgo laboral.....	46
2.2.2.2.3	Dimensión Motivación laboral.....	48
2.2.2.2.4	Dimensión Comunicación interpersonal.....	49
2.2.2.2.5	Dimensión Autonomía para toma de decisiones.....	51
2.2.2.3	Tipos de clima organizacional.....	53
2.2.2.3.1	La estructura.....	53
2.2.2.3.2	La responsabilidad.....	53
2.2.2.3.3	La recompensa.....	54
2.2.2.3.4	El desafío.....	54
2.2.2.3.5	Las relaciones.....	54
2.2.2.3.6	La cooperación.....	54
2.2.2.4	Características del Clima Organizacional.....	55
2.2.2.5	Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional.....	58
2.2.2.6	Beneficios de un Buen Clima en la Organización.....	58
2.2.2.7	Peligros de un Clima Organizacional Negativo Empresa.....	58
2.2.2.8	Factores que Influyen en el Clima Organizacional.....	59
2.2.2.9	Teoría del Comportamiento Humano y Clima Organizacional.....	59
2.3	Definiciones Conceptuales.....	62
2.4	Formulación de Hipótesis.....	65

2.1.1	Formulación General.....	65
2.4.2	Formulación Específica.....	65
Capítulo III: METODOLOGÍA.....		67
3.1	Diseño Metodológico.....	67
3.1.1	Tipo de Investigación.....	67
3.1.2	Enfoque de la Investigación	68
3.2	Población y Muestra.....	68
3.3	Operacionalización de Variables e Indicadores.....	68
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	71
3.4.1	Técnicas a Emplear.....	71
3.4.2	Descripción de los Instrumentos.....	71
3.5	Técnica para el procesamiento de la información.....	71
Capítulo IV: RESULTADOS.....		72
4.1	Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretación de resultados.....	72
4.1.1	Resultado de las Variables Intervinientes.....	73
4.1.2	Resultado de las Variables: Independiente y dependiente.....	76
4.2	Contrastación de la Hipótesis.....	91
Capítulo V: DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		93
5.1	Discusión.....	93
5.2	Conclusiones.....	97
5.3	Recomendaciones.....	98
Capítulo VI: FUENTES DE INFORMACIÓN.....		100
6.1	Referencias Bibliográficas.....	100
6.2	Referencias Electrónicas.....	101
ANEXOS		
Anexo 01: Matriz de Consistencia.....		105
Anexo 02: Instrumento de recolección de datos.....		106

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Sexo.....	73
Tabla 2: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Edad.....	74
Tabla 3: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Grado de Instrucción...	75
Tabla 4: Distribución de frecuencia y porcentaje, según barreras de comunicación.....	76
Tabla 5: Distribución de frecuencia y porcentaje, según tipo de comunicación .	77
Tabla 6: Distribución de frecuencia y porcentaje, según las barreras administrativas efectiva con los jefes.....	78
Tabla 7: Distribución de frecuencia y porcentaje, según el lenguaje del emisor.....	79
Tabla 8: Distribución de frecuencia y porcentaje, según el modo de uso de la comunicación que parece más eficiente para los colaboradores.....	80
Tabla 9: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la forma de comunicación más apropiada de los jefes.....	81
Tabla 10: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la forma cómo se sienten los colaboradores en la organización.....	82
Tabla 11: Distribución de frecuencia y porcentaje, según funciones de los jefes..	83
Tabla 12: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la información.....	84
Tabla 13: Distribución de frecuencia y porcentaje, según opiniones sobre el equipo de trabajo.....	85
Tabla 14: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la comunicación interna correcta dentro del trabajo.....	86
Tabla 15: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la motivación.....	87
Tabla 16: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la capacitado en temas de comunicación y atención al usuario.....	88
Tabla 17: Distribución de frecuencia y porcentaje, según desempeño laboral.....	89
Tabla 18: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la práctica de la comunicación verbal para la atención al usuario.....	90
Tabla 19: Prueba de Hipótesis.....	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Sexo.....	73
Figura 2: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Edad.....	74
Figura 3: Distribución de frecuencia y porcentaje, según Grado de Instrucción...	75
Figura 4: Distribución de frecuencia y porcentaje, según barreras de comunicación.....	76
Figura 5: Distribución de frecuencia y porcentaje, según tipo de comunicación .	77
Figura 6: Distribución de frecuencia y porcentaje, según las barreras administrativas efectiva con los jefes.....	78
Figura 7: Distribución de frecuencia y porcentaje, según el lenguaje del emisor.....	79
Figura 8: Distribución de frecuencia y porcentaje, según el modo de uso de la comunicación que parece más eficiente para los colaboradores.....	80
Figura 9: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la forma de comunicación más apropiada de los jefes.....	81
Figura 10: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la forma cómo se sienten los colaboradores en la organización.....	82
Figura 11: Distribución de frecuencia y porcentaje, según funciones de los jefes.	83
Figura 12: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la información.....	84
Figura 13: Distribución de frecuencia y porcentaje, según opiniones sobre el equipo de trabajo.....	85
Figura 14: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la comunicación interna correcta dentro del trabajo.....	86
Figura 15: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la motivación.....	87
Figura 16: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la capacitado en temas de comunicación y atención al usuario.....	88
Figura 17: Distribución de frecuencia y porcentaje, según desempeño laboral.....	89
Figura 18: Distribución de frecuencia y porcentaje, según la práctica de la comunicación verbal para la atención al usuario.....	90
Figura 19: Prueba de Hipótesis.....	91

RESUMEN

Objetivo: Demostrar la relación que existe entre las barreras de la comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura. **Métodos:** La población de estudio estuvo conformada por 100 trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Distrital Santa María; de los cuales 60 son de sexo femenino y 40 de sexo masculino, seleccionados aleatoriamente mediante el muestreo probabilístico al azar simple, se utilizó como instrumento de medición; la encuesta, con preguntas contenida en el cuestionario de 15 preguntas múltiples y dicotómicas, con 3 y 5 alternativas de marcado para las dimensión: barreras físicas, psicológicas, administrativas y fisiológicas. Para el procesamiento de la información se utilizó Microsoft Excel 2010 y SPSS versión 24. **Los resultados** muestran que el mayor porcentaje de barreras comunicativas un (36%) se observa en las barreras físicas que tiene que ver con la infraestructura y ambientación de las oficinas y un (25%), se observa en las barreras administrativas que tiene que ver con los trámites documentarios; resultado que generan la poca motivación, limitada regulación en el comportamiento laboral y poco liderazgo al interior del municipio. **Conclusión.** Los resultados obtenidos demuestran que existe una relación relativamente desfavorable entre las barreras de la comunicación y clima organizacional entre los trabajadores de la Municipalidad distrital de Santa María, quienes reconocen una convivencia laboral desmotivada que se refleja en las diferentes actividades administrativas de la gestión municipal

ABSTRACT

Objective: To demonstrate the relationship that exists between the communication barriers and the organizational climate of the named administrative workers of the Municipality of Santa María-Huaura. Methods: The study population consisted of 100 administrative workers appointed from the Santa Maria District Municipality; Of which 60 are female and 40 male, randomly selected by simple random probabilistic sampling, it was used as a measuring instrument; the survey, with questions contained in the questionnaire of 15 multiple and dichotomous questions, with 3 and 5 alternatives for marking the dimensions: physical, psychological, administrative and physiological barriers. Microsoft Excel 2010 and SPSS version 24 were used to process the information. The results show that the highest percentage of communicative barriers (36%) is observed in the physical barriers that have to do with the infrastructure and setting of the offices and one (25%), is observed in the administrative barriers that have to do with the documentary procedures; result that generate little motivation, limited regulation of work behavior and little leadership within the municipality. Conclusion. The results obtained show that there is a relatively unfavorable relationship between communication barriers and organizational climate among the workers of the District Municipality of Santa María, who recognize an unmotivated work environment that is reflected in the different administrative activities of municipal management.

Keywords: Contributors, Communication and Climate Barriers organizational

INTRODUCCIÓN

La comunicación, es el factor productivo por excelencia para las organizaciones, por cuanto quienes integran lo tienen muy claro en sus metas y objetivos como una estrategia de gestión que aporta al desarrollo de toda una organización, en ese entender la comunicación planificada, organizada y gestionada es el resultado de una fuerza conjunta y coordinada enfocada en alcanzar los logros corporativos de muchas organizaciones en proceso de una lucha constante de desarrollo al servicio de su comunidad, caso que no curre en la Municipalidad distrital de Santa María. La comunicación en dicho organismo de gestión local, se ve en toda la estructura organizacional integrada por las autoridades, gerentes y trabajadores entre varones y mujeres únicos responsables de la emisión y recepción de mensajes. Estos procesos ligados a la comunicación son complejos de por sí, por su propia dinámica de trabajo como municipio se observa un conjunto de barreras de comunicación a partir de los factores administrativos, psicológicos, físicos, fisiológicos y ambientales, ocasionando quiebres y problemas de comunicación, en tanto el flujo de los mensajes que circulan dentro de ello, se debilitan porque, no son comprensible entre los mismos trabajadores de la municipalidad. Asimismo se ha identificado que; existen barreras que están relacionados a ciertos patrones culturales relacionados a raza, religión, sexo, grado de instrucción, jerarquías e ideología políticas; por lo que cobra importancia su análisis en este estudio al observarse que el mensaje no llega adecuadamente a todos los actores de la comunicación interna del municipio, generando así un débil clima organizacional.

Los procesos de gestión de clima organizacional nos llevan a generar prácticas cada vez más sanas en la organización, tales como afinar los mecanismos de alineamiento y gestión del desempeño, fortalecer y generar posibilidades de desarrollo y crecimiento para los colaboradores, generar y mantener canales de comunicación eficientes y transparentes, ajustar los procesos de acuerdo a cada una de las necesidades de los usuarios internos y externos, entre otros. “Estas prácticas adecuadamente direccionadas permean la cultura y la gestión del clima organizacional por lo que se convierte en una variable siempre tenida en cuenta no

sólo para construir un lugar agradable de trabajar, sino también para generar condiciones que en momentos difíciles permitan mantener el interés y entusiasmo de los trabajadores”. Chiavenato (2015)

En este entender, la relación que existe entre las Barreras Comunicacionales y el Clima Organizacional entre Trabajadores de la Municipalidad Distrital de Santa María- Huaura. Se estudió tomando como punto de partida la observación del flujo de mensajes como barreras comunicacionales que regulan el clima organizacional entre los miembros del municipio, estudio que se organizó de la siguiente forma:

En el Capítulo I. Se realiza el planteamiento y la descripción de la realidad problemática; seguido por la formulación del problema, general y los específicos. Así mismo, se formula de manera precisa los objetivos de la investigación, como el general y los específicos.

En el Capítulo II. Se describe el Marco Teórico del trabajo de investigación, reparando en antecedentes locales, nacionales e internacionales. Asimismo, se registra las bases teóricas sobre las dos variables objeto de estudio de esta investigación. Además, detallamos la definición de términos afines, precisando al final del capítulo con la formulación de la hipótesis general y específica.

En el capítulo III. Abordamos el diseño metodológico, el tipo de investigación, el diseño de la misma, la población y muestra investigada; también, en este mismo capítulo se trabajó el cuadro de operacionalización de variables de la investigación, para luego señalar con calidad algunas características del instrumento de investigación.

En el capítulo IV. Nos referimos a los resultados. Presentamos de manera clara y detallada la descripción de las tablas y figuras, ítems por ítem. Luego la contratación de las hipótesis en los resultados obtenidos.

En el capítulo V. Se presenta la discusión, contrastada con las bases teóricas, antecedentes de estudios con resultados similares al resultado final de esta investigación. Asimismo se presenta las conclusiones y recomendaciones pertinentes y coherentes como corresponde.

Finalmente en el capítulo VI. Señalamos las fuentes referenciales que nos sirvieron de apoyo en el desarrollo de todo el proceso de investigación de esta la tesis.

Capítulo I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que nos cuesta mucho trabajo comunicarnos bien; A pesar de los adelantos tecnológicos en materia de comunicación, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en verdadero contacto con sus semejantes, en forma profunda, abierta y sincera; muchas veces porque antepone obstáculos que entorpecen la comunicación. Aun cuando el emisor y el receptor pongan todo de su parte para lograr comunicarse eficientemente, siempre se presenta interferencias que pueden rebasar el control que se pretenda, limitando la comprensión del mensaje. A estas causas de interferencia se les denomina barreras de la comunicación que regula el procesos de desarrollo de toda organizaciones a nivel mundial.

La comunicación en todo municipio como institución al servicio de la comunidad, debe partir de una buena planificación de la comunicación interna que le permita el éxito en su gestión. Sin embargo en muchos casos pasa desapercibido por muchos directivos, gerentes y los mismos trabajadores dado que; no se han dado cuenta que el buen funcionamiento y logro de objetivos de la Municipalidad distrital de Santa María, sea cual sea su giro, se basa no sólo en la calidad del servicio sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación. Muchos administradores consideran como uno de sus mayores a resolver problemas las fallas e inconvenientes en la comunicación que se presenta la interior del municipio.

Por tanto; esta investigación nos permitirá determinar con precisión qué; son los directivos y gerentes, quienes promueven la existencia de las barreras comunicacionales desfavoreciendo así a una adecuada gestión del clima laboral que permita la concreción de sus objetivos y metas de manera eficiente, dado que; existe una débil forma de comunicación con todo los trabajadores de la municipalidad además por ser poco abiertos al dialogo con el personal no escuchan opiniones tampoco sugerencias, son renuentes a aceptar positivamente la contribución del trabajador a la solución de problemas y existe poca motivación al trabajo en equipo. En cuanto a la empatía presentan deficiencias en que enmascara los asuntos y problemas de trabajo, no genera sentido de pertenencia en el trabajador, en relación a la receptividad las fallas se presentan en que escuchan poco al trabajador, le dedica poco tiempo y no genera niveles de confianza para que el trabajador aporte sus ideas.

Por lo general las personas cuando se encuentran en una organización inconformes con algo automáticamente hablan y opinan, algo que podría ocasionar problemas al llegar a oídos de otras personas, asimismo crean una cadena que difícilmente termine. Es así que la Municipalidad distrital de Santa María, debería priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos a nivel interno para que se promueva la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde

cobre sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales de los trabajadores.

Es importante reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todos sus deseos y necesidades. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarios para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos individualmente. Toda organización, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. Es obligación de la Municipalidad de Santa María, preocuparse por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia y que le permitan también a cada trabajador, por el solo hecho de pertenecer a la organización y trabajar para ella, satisfacer sus necesidades más apremiantes. Tradicionalmente a este “problema” se le ha tratado de dar solución identificando y clasificando primero las motivaciones y necesidades del trabajador y estableciendo luego una relación entre ellas y los sistemas de estímulos e incentivos que la organización ofrece. Muchos administradores consideran como uno de sus mayores problemas a resolver las fallas e inconvenientes en la comunicación de la organización. Pero un administrador que realmente conoce a su empresa, como debe ser, se puede dar cuenta que muchos problemas de comunicación se originan como consecuencia de problemas más fuertes.

A nivel nacional, el sector público ha experimentado una gran reducción mediante la privatización y la racionalización de personal, no dejando de ser la más importante de las organizaciones sociales de nuestro medio. En el Perú las instituciones que brindan una calidad de servicio al usuario dependen de su clima organizacional y detectar qué barreras les impide comunicarse mejor. La importancia de este trabajo hace indispensable no sólo el contacto diario con las

audiencias o conocer sus inquietudes, sino también con el enriquecimiento y ampliación de las bases teóricas del desempeño laboral, optimizar sus recursos y satisfaciendo la necesidades de sus usuarios.

Este trabajo de investigación permitirá que la Municipalidad de Santa María, comprenda qué; las barreras comunicacionales siempre existirán, sino se toma en cuenta la tolerancia y la capacidad de las prácticas de una comunicación efectiva desarrollada en un clima laboral apropiado entre los trabajadores y satisfaga las necesidades del usuario. A su vez, determinará las estrategias de comunicación donde sus protagonistas serán piezas claves para ejecutar los mejores planes de acción con la finalidad de crear un ambiente propicio entre el personal administrativo y el usuario. En ese entender, es necesario analizar los canales de comunicación interna que les permita disponer de una comunicación adecuada y lograr el objetivo fundamental de la investigación. Para ello se puede recurrir a instrumentos tecnológicos al alcance de la comunicación en las organizaciones, tales como Internet, Intranet, Videoconferencias, correo electrónico, etc.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema General:

¿De qué manera las barreras de comunicación se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015?

1.2.2 Problemas Específicos:

¿De qué manera las barreras de comunicación se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015?

¿De qué manera las barreras de comunicación se relacionan con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015

1.3.2. Objetivos Específicos

Identificar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015

Identificar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1.-Antecedentes de la Investigación.

2.1.1 Antecedentes Locales.

Benites, R. (2012). En su trabajo de investigación titulado *El Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en la I.E. Pedro E. Paulet de Huacho*. Estudio realizado para optar el grado de maestros en Docencia Superior e Investigación Universitaria, ejecutado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

El estudio se planteó como objetivo general; Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y desempeño laboral de los docentes pertenecientes a la institución educativa Pedro .E. Pedro E. Paulet de Huacho. Para la recopilación de datos de este estudio se procedió a la aplicación de una escala de medición para el clima organizacional y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en los cuestionarios S/26/27.La muestra se concreta con la aplicación del instrumento que hizo posible la medición de la variable clima organizacional de los docentes de la institución educativa Pedro .E. Pedro E. Paulet. En donde se demuestra que el liderazgo es favorable y la motivación es inadecuada la reciprocidad de encuentra como favorable y la participación se encuentra favorable en la mayoría de los decentes evaluados. En general el 57% de docentes evaluados perciben un mal clima organizacional. La

satisfacción laboral en general expresa una percepción negativa; lo que implica que todos los ítems se relacionan con el mismo rasgo además hay diferencias claras entre los sujetos.

El estudio llegó a las siguientes conclusiones: En la dimensión liderazgo del variable clima organizacional, se encuentra que el 27% de los docentes encuestados perciben como negativa, condición negativa dentro de centro laboral por parte de los directivos que lo ejercen, en la dimensión motivación los docentes expresan un 28% como inadecuada y en cuanto a reciprocidad el 28% perciben favorable. En cuanto a la dimensión Satisfacción laboral la mayoría de los docentes mencionan encontrarse satisfechos por las condiciones laborales que tienen, sobre la calidad de producción el 30% de los docentes mencionan encontrarse insatisfechos y finalmente en general la percepción de los docentes es negativa.

Sifuentes, M. (2012). En su trabajo de investigación titulado *El Clima Organizacional y su Relación con el Desempeño Docente en la Facultad De Educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho durante el 2011*. Estudio realizado para optar el grado de maestros en Docencia Superior e Investigación Universitaria, ejecutado en la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho.

En el contexto de este estudio, la investigación se plantea como objetivo, analizar y demostrar la relación existente entre clima organizacional y desempeño de los docentes de la UNJFSC. Y su relevancia con la medición de ambas variables que a lo largo de la investigación cobra importancia, la aplicación tiene como objetivo orientar estrategias y acciones para facilitar a las autoridades y docentes un trabajo en equipo y satisfactorio. El trabajo de campo se optó por el método comparativo y dialéctico debido a que el tipo de investigación fue descriptivo correlacional. En relación a la muestra esta se conformó en muestra de docentes tomando una muestra de 133 entre directivos y docentes correspondiente a la facultad de educación. Con respecto a los instrumentos de recolección de datos se elaboraron y validaron en su confiabilidad (mediante el coeficiente de alfa de

combrach) y consistencia interna a través de juicios de expertos, dos instrumentos La técnica utilizada fue la encuesta. Para el procesamiento estadístico con la ayuda del coeficiente de correlación de Pearson se demostró la fuerza y la dirección entre los docentes y directivos variables X y Y.

La investigación concluyó, Se confirmó la existencia de una relación significativa entre ambas variables valiéndose de la hipótesis general en el sentido siguiente; existe relación significativa entre el clima organizacional y desempeño de los docentes de la facultad de educación de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho durante el 2011. De acuerdo a estas conclusiones a las que arriba esta investigación se puede afirmar que los objetivos alcanzados y las hipótesis planteadas han sido confirmados.

2.1.2 Antecedentes Nacionales.

Quispe, E. (2015). En su trabajo de investigación titulado *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas, 2015*. Estudio realizado para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas Apurímac.

La investigación se planteó como objetivo general; Determinar la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha. El estudio es de enfoque cuantitativo de tipo correlacional no experimental, así mismo permitió conocer el nivel de desempeño laboral de los trabajadores en base a tres dimensiones productividad laboral, eficacia y eficiencia laboral. Para la obtención de la información se aplicó una encuesta a los 64 trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha entre hombres y mujeres, los cuales vienen brindando su trabajo en esta institución, durante el período, 2015. En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para cada variable. El cuestionario de clima organizacional estuvo compuesta por 15 ítems con una amplitud de escala de Likert (siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca). Asimismo, el cuestionario sobre desempeño laboral, estuvo compuesta por 15 ítems, con una amplitud de escala de Likert, haciendo un

total de 30 ítems. La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.864 para el cuestionario del clima organizacional y de 0.873 para el cuestionario de desempeño laboral. Por lo tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Para medir la correlación que existe entre estas dos variables, se utilizó el coeficiente de relación de Spearman, en el que se observa que existe una correlación de 0.743, donde demuestra que existe una relación directa; positiva moderada; es decir que a medida que se incrementa la relación en un mismo sentido, crece para ambas variables. Asimismo, la significatividad es alta porque la evidencia estadística demuestra que los resultados presenta un menor a 0.01. Entonces no existe suficiente evidencia estadística para rechazar la relación, porque la p-valor <0.05 . Por ende, se afirma con un nivel de confianza del 95% que existe una relación significativa entre el clima organizacional y desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Las conclusiones a las que se llegó mediante este estudio, muestran que los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño. Con respecto al objetivo general se afirma que existe una relación significativa entre el clima organizacional y el desempeño laboral.

Cubas, F. y Otro (2015). En su trabajo de investigación titulado *Barreras de la Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de la Municipalidad del Departamento de Lambayeque – 2015*. Estudio realizado para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología de la Universidad Privada Señor de Sipán Lambayeque.

La investigación, tuvo como objetivo determinar la relación entre las Barreras de la Comunicación Organizacional y el Clima Social en los Trabajadores de una Municipalidad del Departamento de Lambayeque. El tipo de la investigación es descriptivo correlacional y diseño utilizado es transversal o transaccional no experimental debido a que no se manipulan las variables, la recolectaron datos se realizó en un momento y tiempo único, la población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la

cual se estudia y da origen a los datos de la investigación. En la investigación se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia o juicio de expertos, es decir se tomó como unidad de análisis a 152 colaboradores de ambos sexos, que constituye el total de la población, pertenecientes a una Municipalidad del departamento de Lambayeque, se utilizaron como instrumentos el cuestionario. Para la contratación de hipótesis se utilizó la estadística no paramétrica Gamma de Goodman y Kruskal. El análisis estadístico se realizó mediante los programas: Microsoft office Excel 2013 y el software estadístico SPSS versión 21.

El estudio concluyó que; existe relación positiva altamente significativa entre las escalas psicológicas, semánticas, y ambientales con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto y con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último se aprecia mayor predominio en el nivel bueno. Existe relación positiva altamente significativa entre las escalas semánticas, psicológicas y ambientales con las áreas relaciones, Autorrealización y estabilidad.

Quispe, N. (2015). En su trabajo de investigación titulado *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En La Asociación Para El Desarrollo Empresarial En Apurímac, Andahuaylas 2015*. Estudio realizado para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas Apurímac.

El propósito de este trabajo de investigación fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la Asociación para el Desarrollo Empresarial en Apurímac, Andahuaylas. A fin de proporcionar al directivo de la institución, sugerencias de cambio, reforzamiento y/o de mejora. Para la realización de este estudio se determinó como muestra al total de la población, conformada por 30 trabajadores a quienes se les aplicó un

cuestionario estructurado, tipo escala de Likert, para diagnosticar el clima organizacional, compuesto por 21 ítems correspondiente a 5 dimensiones, y para medir la satisfacción laboral, compuesto por 14 ítems correspondiente a 2 dimensiones, validados por tres expertos en la materia. El análisis de fiabilidad de los cuestionarios arroja un coeficiente de Alfa de Cronbach para la escala de clima organizacional y satisfacción laboral de 0.796 y 0.721 respectivamente confiables. La hipótesis principal señalaba que existía relación entre el clima organizacional y satisfacción laboral.

La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variable, es decir, existe relación significativa positiva entre el clima organizacional y satisfacción laboral. A nivel de las hipótesis específicas se comprobó las dimensiones de clima organizacional la estructura, autonomía, relaciones interpersonales, identidad se correlacionaron de forma significativa y positiva con la satisfacción laboral. Sin embargo no se encontró relación entre la dimensión recompensa con la satisfacción laboral en la Asociación para el Desarrollo Empresarial el Apurímac.

2.1.3 Antecedentes Internacionales.

Palma, L. (2012). En su trabajo de investigación titulado *Barreras de Comunicación Interna Universitaria en el Desarrollo de los Procesos para la Vinculación con el Sector Productivo*. Realizado para optar el título profesional de licenciado en Comunicación Social de la Universidad Rafael Beloso Chacín Maracaibo Venezuela.

El estudio se planteó como objetivo general; determinar las barreras de comunicación interna en las universidades privadas del municipio Maracaibo, que se presentan durante el desarrollo de los procesos para la vinculación con el sector productivo. La investigación es de tipo descriptiva, con un diseño de campo, no experimental transeccional. La población la conforman las universidades privadas del municipio Maracaibo, específicamente la Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín y la Universidad Cecilio Acosta, con una muestra de catorce 14

informantes clave, responsables de los procesos de vinculación con el sector empresarial. La técnica para recabar los datos fue la encuesta y el instrumento un cuestionario constituido por modalidades de respuesta tipo escala de Likert y opciones múltiples, validado por ocho 08 expertos, su confiabilidad se midió mediante el Estabilidad, con un resultado altamente confiable de 0,976. El análisis de los datos se fundamentó en el cálculo de distribución de frecuencias. Los resultados observados mostraron que las universidades privadas, al momento de desarrollar los procesos de vinculación con el sector empresarial, presentan barreras que limitan los procesos comunicativos, lo que impide el desarrollo de procesos para las prácticas efectivas de relación Universidad-Sector Productivo.

Habiendo llegado a las siguientes conclusiones: Los resultados de la investigación arrojan que las barreras comunicacionales están presentes, sin lugar a dudas, en los procesos realizados por las universidades para desarrollar su vinculación con el entorno socioproductivo. Sin embargo, cabe señalar que su incidencia no muestra cifras alarmantes, solo porcentajes que evidencian la presencia de las mismas obstruyendo en porcentaje relativamente reducido el fluido comunicacional, no obstante, deben considerarse a modo de evitar que se conviertan en una potencial causa de desaceleramiento en la gestión de los procesos efectuados en las universidades para vincularse con el sector empresarial.

Por otra parte, se puede inferir que es necesario establecer mecanismos que permitan el fluido adecuado de la comunicación por lo que se recomienda aplicar estrategias de seguimiento y evaluación que permitan determinar los factores que inciden en la aparición de dichas barreras y establecer lineamientos para contrarrestarlos, con el propósito de optimizar los procesos que conciernen a la interacción Universidad-Empresa.

Sandoval, J. (2014) en su trabajo de investigación titulado *Comunicación Interna Y Clima Organizacional En Call Center De La Ciudad De Quetzaltenango*, Investigación realizado para optar el título profesional de Licenciado en Psicología industrial organizacional en la Universidad Rafael Landívar de Guatemala.

El presente trabajo se enfocó en identificar el vínculo de la comunicación interna y del clima organizacional para despertar la reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en las que se desenvuelve el recurso humano de la organización. La comunicación interna y el clima organizacional son factores determinantes en la efectividad administrativa y es relevante indicar que si éstos no se desarrollan convenientemente no se podrá lograr un balance entre los colaboradores y la organización.

Por lo que se tuvo como objetivo el determinar la manera en que la comunicación interna favorece al clima organizacional en el call center de la ciudad de Quetzaltenango.

Para el estudio se tomó una muestra de una de las cuentas del call center que se conformó por 115 agentes y 7 supervisores, cuyas edades se delimitaban entre 19 a 35 años de edad.

Utilizó como diseño de investigación el descriptivo correlacional y dos instrumentos de investigación, el primero fue un cuestionario de evaluación del desempeño que tenía como objeto valorar el rendimiento laboral de los colaboradores y el segundo fue un cuestionario de clima organizacional que busca determinar si la empresa cuenta o no con un clima organizacional saludable. Comprobó que el clima organizacional y la evaluación del desempeño son procesos ligados. Se obtuvo como resultado de éste que la comunicación interna favorece al clima organizacional porque existe un proceso de comunicación donde se explican y se comparten normas e información relevante para desarrollar las labores cotidianas sin ningún inconveniente, lo que hace que existan buenas relaciones interpersonales entre los colaboradores de la organización.

Él estudio concluyó que hay una relación negativa entre el clima organizacional y el desempeño de cada colaborador, y esto no influye en los resultados de la evaluación del desempeño ni del clima organizacional en la escolaridad que tienen estos colaboradores y no existe semejanza entre el periodo que laboraron en la organización y los resultados de la evaluación aplicada a estos trabajadores, por lo cual recomienda mejorar el clima organizacional para incrementar el nivel de

desempeño de los colaboradores; establecer un método formal de evaluación de desempeño e idear un plan de desarrollo y capacitación que provea a los colaboradores de los conocimientos que son necesarios para el desarrollo de sus actividades y labores.

Cortés, N. (2009) en su trabajo de investigación titulado *Diagnóstico del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Xalapa, Ver., 2009.* Investigación realizada para optar el grado de Maestra en Salud Pública en la Universidad Lis de Veracruz Arte Ciencia Luz. De México.

Con el fin de darse respuestas a interrogante el estudio se plantea como objetivo general: diagnosticar las dimensiones del clima organizacional en el Hospital "Dr. Luis F. Nachón". Además de 6 objetivos específicos que se inclinan a determinar el nivel de motivación, participación, liderazgo y reciprocidad que prevalece en el hospital, así como proponer alternativas de solución que mejoren el clima organizacional. Se diseñó un estudio descriptivo, transversal y observacional, donde el universo de estudio constó de los 880 trabajadores activos al momento de la recolección de la información. Se utilizó el instrumento de medición propuesto por la OPS para medir Comportamiento Organizacional.

En general, se concluyó que el clima organizacional en el hospital no es satisfactorio, siendo la variable de liderazgo la que mejor calificación obtuvo. El personal considera que las autoridades no contribuyen en la realización personal y profesional, así como no existe retribución por parte de las autoridades a sus actividades laborales además de la inexistencia del reconocimiento por el buen desempeño. Sin embargo existen oportunidades de mejora en la percepción que tienen sobre sus líderes ya que piensan que tienen preocupación para la comprensión del trabajo por parte del personal. Y en cuanto al Comportamiento Organizacional, por tipo de personal se pudo observar que en general manifiestan una percepción no satisfactoria del Comportamiento Organizacional, que implica a todas las variables y sus dimensiones. Además en los diferentes turnos del hospital

no se muestran diferencias significativas en cuanto a la percepción no satisfactoria que tienen del hospital.

Ayllón, A. y Otros. (2014) en su trabajo de investigación titulado *Características y Barreras de la Comunicación entre Enfermeras y Padres de los Recién Nacidos (RN) Hospitalizados en Unidad de Terapia Intensiva Neonatal (UTIN)* Estudio realizado para optar el título profesional de Licenciadas en Enfermería en la Universidad Nacional de Córdoba.

Objetivos: demostrar a través del estudio descriptivo, comparativo y transversal las características y barreras de la comunicación, presentes entre las enfermeras y los padres de los recién nacidos hospitalizados e el servicio de neonatología, del Hospital Italiano y Hospital Materno Neonatal de la Ciudad de Córdoba durante el periodo de Julio Noviembre 2014. Por lo que el tipo de investigación es cuantitativo, descriptivo, transversal y comparativo. La población es estudio estuvo constituida por un total de 80 profesionales de enfermería, 15 enfermeras de la Unidad de Terapia Intensiva Neonatal del Hospital Italiano y 65 enfermeras del UTIN del Hospital Materno-Neonatal. Se utilizó toda la población finita sin opción a tomar una muestra. La técnica de investigación a utilizar fue a encuesta en la modalidad de un cuestionario auto administrativo, ya que los investigados poseen los conocimientos necesarios, asimismo su utilizaron pruebas pilotos para modificar el instrumento teniendo en cuenta las variables y los objetivos del estudio hasta llegar al definitivo que cumplirá con las premisas de confiabilidad y validez. En estas instancias participan 10 profesionales del servicio de UCI (Unidad de Cuidados Intensivos) del Hospital Materno-Neonatal.

El estudio concluye, que; La práctica de la enfermería exige que la relación de ayuda, concrete los encuentros enfermera-paciente-familia. Por ello es importante, tener en cuenta una comunicación en la que se priorice una adecuada información. Esto es imprescindible, ya que sirve como instrumento para la toma de decisiones en los cuidados. La relación de ayuda terapéutica comprende el compromiso por parte de la enfermera para dar satisfacción a las necesidades alteradas de los pacientes, en cumplimiento de su responsabilidad profesional. En

este contexto, la comunicación como instrumento ético no es una actividad aislada, sino un proceso fundamental en la concepción del ser humano como persona. Busca en el comportamiento, aquello que promueva y mantenga la dignidad inherente de las personas enfermas.

Castillo, J. (2013) en su trabajo de investigación titulado *Barreras de la Comunicación que Afectan el Telemarketing Gestionado por un Call Center en Guatemala dirigido a público Extranjero* Estudio realizado para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La investigación se planteó como objetivo general; determinar qué barreras de la comunicación afectan el telemarketing gestionado por el Call Center en Guatemala para un público extranjero, el estudio se enfoca a un caso de la campaña de una empresa de telecomunicaciones que presta servicios para clientes panameños gestionada en atento de Guatemala. El tipo de investigación es descriptiva porque ha permitido la descripción, registro y análisis e interpretación de las condiciones que prevalecen en el momento asimismo el estudio describe las barreras de la comunicación que afectan el telemarketing, pues son muchos factores que pueden intervenir en el proceso de comunicación según las condiciones y la temporada. La técnica de investigación empleada fue la encuesta dirigida a los teleoperadores de telemarketing con el fin de detectar cual son las barreras que afectan su relación ante las mismas. El instrumento diseñado fue el cuestionario auto administrado utilizando un cuestionario de 11 preguntas, 6 preguntas cerradas con opción múltiple, 3 preguntas cerradas y 3 preguntas de respuesta abierta. La investigación abarcó una población de 70 teleoperadores de la campaña de tele atención especializada para panamá, la muestra del estudio se tomó de forma aleatoria simple, se aplicó la formula según Kish (1072).

El estudio llegó a las siguientes conclusiones: Las barreras de la comunicación que afecta al teleoperador en el proceso comunicativo como receptor son las barreras semánticas ya que existen confusión en los significados de la palabra.

Barreras físicas (ruido, interferencias), así como las barreras ideológicas o filosóficas (diferentes puntos de vista). La mayoría de tele operadores al gestionar campañas de tele atención en un Call Center de Guatemala para públicos extranjeros, experimentan barreras que afectan el proceso de comunicación como receptor así como también emisor. La mayor afectación la presenta siendo parte del proceso comunicativo, es el emisor al intentar transmitir un mensaje. Las técnicas que los teleoperadores utiliza estando en el proceso del emisor para logra superar las barreras semánticas y psicológicas son las siguientes: parafrasear, que implica repetir con otras palabras hasta que el cliente logre comprender e mensaje transmitido.

Girón, N.(2010) en su trabajo de investigación titulado *Barreras de Comunicación Intercultural entre Integrantes del VI Continente de Operaciones de Mantenimiento de Paz y Habitantes de Puerto Príncipe Haití*, Estudio realizado para potar el Título Profesional de Licenciada en Ciencias de Comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala.

En la presente investigación se presenta como objetivo, demostrar a todos aquellos elementos o barreras interculturales que impide la comunicación entre diferentes grupos de seres humanos como consecuencia de no hablar el mismo idioma y tener costumbres distintas. Lo anterior debido a que, en el momento de comunicarse, puedan ser mal interpretadas por los haitianos o miembros del contingente. El instrumento utilizado fue un cuestionario y entrevistas con el propósito de obtener información se efectuó una investigación bibliográfica y documental así como entrevistas a las autoridades y otras personas involucradas en organizar y enviar contingentes hacia otros países como parte de los compromisos adquiridos por Guatemala, por ser miembro de las Naciones Unidas, de igual forma se encuestó a 114 integrantes del VI Contingente de Operaciones de Mantenimiento de Paz que viajaron a Haití

El estudio llegó a las siguientes conclusiones: Los integrantes del VI Congreso de Operaciones de Mantenimiento de Paz que viajaron a Haití de Guatemala, fueron

más hombres que mujeres, la mayoría jóvenes con estudios secundarios, es decir que son pocos los que han estudiado en una universidad quienes manifestaron que, durante su labor, se encontraron con diversidad de obstáculos en el momento de comunicarse con las haitiano, Asimismo concluye que; las personas que participan en contingentes de mantenimiento de paz enfrentan múltiples barreras de la comunicación intercultural (mayormente idioma y cultura) y que se debe tener como prioridad la capacitación previa de esta persona para el mejor desarrollo de sus actividades.

Carmona, Y.(2014) en su trabajo de investigación titulado *Propuesta de un Plan Gerencial en Comunicación Efectiva Para El Fortalecimiento del Clima Organizacional en las Escuelas Básicas*, Estudio realizado para potar el grado de Magíster en Educación con mención en Gerencia Avanzada en Educación en la Universidad de Carabobo.

El presente estudio tiene como objetivo proponer un Programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en la E.B.B. “República del Perú”. En atención a ello, este estudio responde a una investigación descriptiva con diseño de campo bajo la modalidad de Proyecto Factible, con tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La muestra estuvo conformada por 16 docentes y 1 directivo de la institución. Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas: Siempre (S), A veces (AV), Nunca (N). El cual responde a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción, la confiabilidad se calculó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñaron tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación. La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Los resultados del diagnóstico arrojaron que la comunicación utilizada en la institución no es efectiva, por lo tanto es indispensable las estrategias de comunicación efectiva que posibilite los miembros de la institución puedan trabajar

en armonía, cooperar e interpretar las necesidades y las actividades que los pueden llevar a la productividad, la calidad y la sostenibilidad de la educación, mejorando así su desempeño laboral.

El estudio llegó a la conclusión, que; en cuanto a la dimensión tipos de comunicación, se puede señalar la discrepancia de los estratos al mencionar que para el personal docente la comunicación formal en la institución se maneja de manera efectiva, mientras que el personal directivo manifestó lo contrario, percibiendo que muchas de las informaciones que ahí se manejan son de manera informal, igualmente ambos estratos admitieron que dentro de la misma predomina la comunicación informal. De esta manera se demostró la clase de comunicación que impera en la Unidad Educativa, siendo este resultado una problemática para el buen desarrollo de las actividades que ahí se llevan a cabo, ya que por tener una estructura organizacional su principal clase de comunicación debe ser la formal, ya que facilita la transmisión y asimilación de informaciones mediante canales establecidos de comunicación tales como el buzón de sugerencias, reuniones formales de trabajo, boletines, memorando, actas u otros que permiten la divulgación de información.

2.2 Bases Teóricas.

2.2.1 Bases Teóricas de la Variable Independiente.

2.2.1.1 Barreras de la Comunicación.

2.2.1.1.1 Definición.

Las barreras comunicacionales son mensajes que resultan difíciles de comprender. A veces ocurre que estas interferencias son sutiles y no tienen que ver con el tono de voz ni con lo que se dice mediante el lenguaje verbal o no verbal, sino con la forma en que se expresan. Así lo que una persona calla, la frecuencia de sus silencios y las frases inconclusas son indicios que también hay que tener en cuenta. En caso de detectar barreras de este tipo, sólo existen dos caminos posibles: Intentar clarificar el mensaje mediante preguntas directas, o bien. Llevar la conversación al terreno propio, en caso de que existan barreras insuperables. Cuando el ataque de

un jefe o un colega es directo, se le puede decir: "Creo que te he causado una mala impresión, pero..." Demostrándole que hay una verdadera intención de respetar sus sentimientos. Con este método no hay duda de que habrá muchas posibilidades de que los argumentos de la persona intolerante caigan por su propio peso. A su vez define la importancia de los elementos de un proceso comunicacional. (*Stephen P. Robbins, 2002, pág 45*)

Para que cada uno de estos elementos se interrelacionen satisfactoriamente es necesario reducir filtros o interferencias entre el emisor y el receptor. De hecho, entre muchas posibilidades, esos filtros pueden deberse a ciertos malos hábitos de comunicación, tanto del que habla (emisor) como del que escucha (receptor), o a que los mensajes emitidos, ya sean verbales o no verbales resulten ambiguos. Estas interferencias, fomentadas tanto conscientes como inconscientemente, son las que hacen que una persona termine reprochándose su actitud, aislándose, o lo que es peor, lastimada psicológica y emocionalmente. Asimismo, es habitual que la gente no se comunique con eficacia porque solo sabe usar el lenguaje indirecto y no expresa sus ideas directamente. En este sentido, una gran mayoría de personas prefieren decir: "Es tarde, deberíamos dormir" En lugar de decir: "No quiero seguir con esta discusión" Acumulando así tensión interior y causando malentendidos. Mediante el uso indiscriminado de lenguaje indirecto se cree erróneamente que es posible aplacar situaciones conflictivas o mantener a raya la inseguridad, sin darse cuenta que los metamensajes (como lo gestos o la expresión del rostro) que se transmiten mediante otros canales muestran la verdadera intención. Sin duda, estos hábitos negativos son inconvenientes que alejan a la persona de sus objetivos verdaderos que, en última instancia, suele ser escuchado, apreciado y comprendido por lo que realmente es.

Fernández M. del Mar. Manifiesta que; la expresión "Barreras de la Comunicación" hace referencia a aquellas perturbaciones que tienden a distorsionar, alterar y deformar, de modo imprevisible, los mensajes transmitidos. Generalmente, en el proceso de comunicación existe cierta cantidad de ruido, la señal transmitida puede sufrir pérdidas, distorsiones, interferencias, amplificaciones, reducciones, desvíos. Estos ruidos se dan en todo tipo de comunicación.

2.2.1.2 Dimensiones de las barreras de la comunicación.

2.2.1.2.1 Barreras Administrativas: Son las que se originan en estructuras organizacionales inadecuadas, mala planeación y deficiente operación de los canales. Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información. O por ubicación dentro de la organización, o por falta de información u otra desconocida, muchas personas entre directivos, los mismos subordinados y hasta los gerentes, desconocen aspectos de trámites o papeleos para determinada actividad o información que representen importancia para ellos mismos. Nadie sabe qué hacer, que pasos seguir, a quién informar o con quién hablar para llevar a cabo alguna tarea relacionada con la parte administrativa de una organización en determina proceso inicial de trabajo.

2.2.1.2.2 Barrera Psicológica: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor. La deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se dice, a que no lea lo que está escrito, no entienda o no lea lo que oye o lee.

Surge desde los emisores y las creencias inculcadas por su entorno ya sea familiar, social, cultural, ideológico y muchos conocidos. No todos tienen el mismo conocimiento y las mismas experiencias. Es por esto que en algunos casos los emisores y receptores están predispuestos a retribuir los conocimientos hacia la institución o a su vida diaria. Y para estas instituciones, manejar esta clase de dificultades se hace un trabajo arduo, ya que parece virus entre la comunidad.

2.2.1.2.3 Barreras físicas.- Se refiere a las interferencias que el medio puede hacer para que la comunicación no se afectiva, circunstancias que se presentan no en las personas sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación como

por ejemplo el ruido, la estética o algún muro, mala iluminación, distancia, falta o deficiencia en los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión., etc. Las barreras físicas pueden ser transformadas en fuerzas positivas mediante el control del entorno, por medio del cual el medio efectúa una alteración en las circunstancias con el propósito de influir en las sensaciones y conductas del receptor.

Sin embargo, no todo está perdido dentro del desarrollo de la comunicación, ya que existen algunos aspectos para reducir las anteriores consecuencias negativas:

- Estudiar las decisiones internas tomadas desde un punto externo (es decir, poniéndose en el papel de un colaborador).
- Analizar los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos, por parte de las personas afectadas.
- Enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros.
- Discutir abiertamente sobre los conflictos que existen en la institución con los estudiantes e involucrándolos en la toma de decisiones.
- Potenciar el entendimiento y la información por parte de la institución, fomentando relaciones estrechas y transparentes.

2.2.1.2.4 Barreras fisiológicas: Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales.). Por ejemplo de esta barrera podría ser el de un trabajador y que llegue alguna persona a pedirle información y no la puede dar bien porque tenga alguna incapacidad como el que no escuche o que no pueda ver.

2.2.1.3 Tipos de barreras de la comunicación

Según las anteriores redes o sistemas de comunicación, existen tipos de barreras, ya que no toda la información la tienen personas especializadas. Por ejemplo tenemos:

2.2.1.3.1 Barrera Semántica: Este tipo de barreras se da, cuando el emisor puede emplear palabras con determinados significados pero el receptor puede

interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje. El exceso de ruido. Un ejemplo claro puede ser: el de una persona que quiere platicar con otra persona pero no hablan el mismo idioma, supongamos que una habla inglés y la otra persona Italiano entonces va haber una barrera y no se van a poder comunicar y tener una plática.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique.

Entonces; Cuando un directivo, visto como una persona preparada a nivel profesional y con alta experiencia en el medio educativo, entabla una conversación con un padre de familia para explicarle alguna situación. Es evidente que la educación del padre de familia es inferior, ya que para nuestro caso de estudio, las instituciones de formación básica que ofrece el gobierno son para personas de estratos bajos, por ende la educación es gratuita. Entonces, las palabras, gestos e ideas podrían ser difíciles de comprender para cualquiera de las partes.

2.2.1.3.2 Barrera Demográfica: Los antecedentes culturales de cada miembro de la institución, cumplen un papel fundamental en el desarrollo de la comunicación a nivel interno. Muchas veces las palabras o gestos tienen un significado para el emisor y otro para el receptor. No todo lo que se dice en la medida de lo normal, es correcto. Y no todo lo que se cree entender, está bien entendido.

2.2.1.3.3 Barreras Jerárquicas: Muchas veces, contra los reclamos o contradicciones de los colaboradores, los directivos o gerentes se sienten atacados. Ya sea porque se cree, alta su autoridad, o porque es la palabra de un trabajador contra ellos. De la misma forma, puede ocurrir de parte de un directivo hacia el gerente.

2.2.1.3.4 Barreras personales.- Estas se presentan cuando la comunicación se ve interferida por sentimientos y valores humanos o deficiencia en el hábito de

escuchar, ya sean por razones de educación, raciales, de sexo, de nivel socioeconómico, etc. Las barreras personales implican por lo general una distancia psicológica (una sensación de exclusión emocional) entre individuos, semejantes a la distancia física.

2.2.1.4 Barreras de la comunicación eficaz

Algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección se analizarán las más importantes de ellas.

2.2.1.4.1 Filtrado

El filtrado se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información.

El determinante principal del filtrado es el número de niveles en la estructura de una organización. Entre más niveles verticales haya en la jerarquía de la organización, más oportunidades hay para el filtrado. Pero es de esperarse que haya algún filtrado en cualquier lugar en donde haya diferencias de estatus. Factores como el miedo a dar malas noticias y el deseo de agradar al jefe llevan a los empleados a decir a los superiores lo que éstos quieren oír, con lo que se distorsiona la comunicación hacia arriba.

2.2.1.4.2 Percepción selectiva.

Hemos mencionado ya en este libro la percepción selectiva. Aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones conforme decodifican el mensaje. El

entrevistador de reclutamiento que espera que una mujer que solicite el puesto ponga a su familia antes que a su carrera es probable que espere esta tendencia en las mujeres que lleguen a solicitar trabajo, sin importar si quienes lleguen piensan así o no.

2.2.1.4.3 Sobrecarga de información

Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la **sobrecarga de información**. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, faxes, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto. ¿Qué pasa cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar? tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O procesan más hasta que la situación de sobrecarga termina. Sin importar lo que hagan, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz.

2.2.1.4.4 Emociones

La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento. Emociones extremas como las que ocurren en la jubilación, o la depresión, es probable que obstaculicen la comunicación. En tales casos somos más proclives a bloquear nuestros procesos racionales y objetivos de pensamiento, y sustituirlos por juicios emocionales.

2.2.1.4.5 Lenguaje

Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras.

Cuando Michael Schiller, consultor de negocios, hablaba con su hija de 15 años acerca de a dónde iría con sus amigas, él dijo: “necesitas reconocer tus CRA y me - dirte contra ellas”. Schiller dijo que en respuesta su hija “lo vio como si proviniera del espacio exterior”. (Por cierto, CRA significa *confiabilidad, responsabilidad y autoridad*).

Aquellos lectores para quienes sea nuevo el argot corporativo tal vez encuentren los acrónimos como CRA, las palabras como “progs” (programas) o frases como “cocina tu pan” (dar un servicio) como barbarismos, del mismo modo en que los padres se sienten sorprendidos por la jerga de la generación joven.

El punto es que aunque usted y yo probablemente hablemos un lenguaje común español— el uso que hacemos de éste está lejos de ser uniforme. Si supiéramos cómo modificamos el lenguaje, las dificultades de comunicación se minimizarían.

El problema es que los miembros de una organización por lo general no saben la manera en que aquellos con quienes interactúan han modificado el lenguaje. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Es frecuente que esta suposición sea incorrecta.

2.2.1.4.6 Comunicación aprensiva.

Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas se estima que de 5 a 20 por ciento de la población 44 padece de una **comunicación aprensiva** o ansiedad que los debilita. Aunque muchas personas sienten ansiedad al hablar frente a un grupo, la comunicación aprensiva es un problema más serio debido a que afecta una categoría completa de técnicas de comunicación. La gente que sufre por ello experimenta una tensión y ansiedad indebidas en la comunicación

oral, escrita, o ambas. Por ejemplo, quienes son aprensivos en la comunicación oral encuentran difícil en extremo hablar con otros cara a cara o sienten demasiada ansiedad cuando tienen que usar el teléfono. Como resultado se basan en los memorandos o faxes para transmitir mensajes cuando una llamada telefónica no sólo sería más rápida, sino más apropiada.

Hay estudios que demuestran que quienes sienten aprensión por la comunicación oral evitan situaciones que requieren que se involucren en ésta. Debemos esperar encontrar cierta autoselección en los trabajos de modo que tales individuos no acepten puestos como el de profesor, para los que la comunicación oral es un requerimiento dominante. Pero casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral. Una preocupación más grande es la evidencia de que quienes sienten mucha aprensión por la comunicación oral distorsionan las demandas de comunicación de sus trabajos a fin de minimizar la necesidad de la comunicación.⁴⁸ Por tanto es necesario estar alerta en las organizaciones de que hay un conjunto de personas que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan esta práctica diciéndose que no es necesaria más comunicación para que ellos hagan su trabajo con eficacia.

2.2.1.4.7 Diferencias de género.

Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones.

Por supuesto, estas tendencias no se aplican a *todo* hombre y *toda* mujer. Como dice Tannen, su generalización significa que “un porcentaje grande de mujeres u hombres *como grupo* hablan en una forma particular, o que *es más probable* que las mujeres y hombres individuales hablen en una forma u otra.”. Las mujeres hablan y escuchan un lenguaje de conexión e intimidad; los hombres hablan y escuchan un lenguaje de estatus, poder e independencia. Por tanto, para muchos

hombres, las conversaciones son sobre todo un medio de preservar la independencia y mantener el estatus en un orden social jerárquico. Para muchas mujeres, las conversaciones son negociaciones para la cercanía en las que la gente trata de buscar y dar confirmación y apoyo.

Es frecuente que los hombres se quejen de que las mujeres hablan sobre sus problemas. Las mujeres critican a los hombres por no escuchar. Lo que pasa es que cuando los hombres ven un problema, con frecuencia afirman su deseo de independencia y control a través de ofrecer soluciones. Por otro lado, muchas mujeres ven el contar un problema como un medio de promover la cercanía. Las mujeres presentan el problema para ganar apoyo y conexión, no el consejo del hombre. El entendimiento mutuo es simétrico. Pero dar un consejo es asimétrico: sitúa a quien lo da como si supiera más, fuera más razonable y tuviera el control. Esto contribuye a distanciar a los hombres y las mujeres en sus esfuerzos por comunicarse.

2.2.1.5 Implicaciones Globales de las Barreras de la Comunicación Eficaz

Porter Lawler (2014) Sostiene que; es difícil tener comunicación eficaz, aun en la mejor de las condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Un gesto que es bien entendido y aceptado en una cultura puede carecer de significado en otra. Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido el ritmo, ya que hoy en día sólo 18 por ciento de éstas han documentado estrategias para comunicarse con los empleados a través de las culturas, y sólo 31 por ciento de ellas requiere que los mensajes corporativos se personalicen para usarlos en otras culturas.

P&G parece ser la excepción; más de la mitad de los trabajadores de la compañía no habla inglés como lengua materna, por lo que la organización se centra en los mensajes sencillos para asegurarse de que todos sepan lo que es importante.

2.2.1.5.1 Barreras desde el contexto cultural del lenguaje: Un autor ha identificado cuatro problemas específicos relacionados con dificultades en el lenguaje en las comunicaciones interculturales.

El primer problema de ellos son las *barreras causadas por la semántica*. Como ya se dijo, las palabras tienen diferentes significados para personas distintas. Esto es cierto en particular para gente que procede de culturas nacionales diferentes. Ciertas palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. Entender la palabra *sisu* ayudará para comunicarse con la gente de Finlandia, pero es intraducible al inglés. Significa algo así como “tripas” o “mucho persistencia”. De manera similar los capitalistas nuevos de Rusia tienen dificultades para comunicarse con sus contrapartes británicos o canadienses porque términos ingleses tales como *eficiencia, libre mercado, y regulación* no son traducibles de manera directa al ruso.

El segundo problema son las *barreras causadas por las connotaciones de las palabras*. Las palabras implican cosas diferentes en idiomas distintos. Por ejemplo, las negociaciones entre los ejecutivos estadounidenses y los japoneses son más difíciles debido a que la palabra japonesa *hai* se traduce como “sí”, pero su connotación podría ser “sí, estoy escuchando” y no “sí, estoy de acuerdo”.

El tercer problema son las *barreras causadas por las diferencias de tono*. En ciertas culturas el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de manera distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Puede ser embarazoso y fuera de lugar usar un estilo personal e informal en una situación en la que se espera otro más formal.

El cuarto problema consiste en las *barreras ocasionadas por diferencias de percepción*. Los individuos que hablan idiomas distintos en realidad ven al mundo en formas diferentes. Los esquimales perciben la nieve de manera distinta porque tienen muchas palabras para designarla. Los tailandeses perciben la palabra “no” de modo diferente que los estadounidenses porque no existe en el vocabulario de los primeros.

2.2.1.5.2 Barreras desde el Contexto cultural del lenguaje regulado: Es posible lograr una mejor comprensión de estas barreras culturales y de sus implicaciones para la comunicación entre culturas diferentes al considerar los conceptos de cultura de alto contexto y cultura de bajo contexto.

Las culturas suelen diferir en cuanto a la importancia en la que el contexto influye en el significado que los individuos dan a lo que en realidad se dice o escribe, a la luz de quién es la otra persona. Países como China, Corea, Japón y Vietnam tienen **culturas de alto contexto**. Dependen mucho de claves situacionales, no verbales y sutiles cuando se comunican con los demás. Es más significativo lo que *no* se dice que lo que *sí* se dice. El estatus oficial de alguien, su lugar y reputación en la sociedad tienen un peso considerable en las comunicaciones. Por el contrario, las personas de Europa y Norteamérica reflejan una **cultura de bajo contexto**. Para transmitir significado se basan en esencia en palabras. El lenguaje corporal o los títulos formales van después de las palabras que se dicen o escriben.

¿Qué significan estas diferencias contextuales en términos de comunicación?

En realidad, mucho. La comunicación en las culturas de alto contexto implica bastante más confianza en ambas partes. Lo que a un extraño le podría parecer una conversación casual e insignificante es importante porque refleja el deseo de construir una relación y generar confianza. En las culturas de alto contexto, los acuerdos orales implican compromisos fuertes, y quién seas edad, antigüedad, rango en la organización, etc. se valora e influye mucho en tu credibilidad. Pero en las culturas de bajo contexto, los contratos obligatorios tienden a estar por escrito, con palabras precisas y términos legales. De manera similar, las culturas de bajo contexto valoran el ser directo, y se espera que los gerentes sean explícitos y precisos al transmitir el significado que se pretende. En las de alto contexto es muy diferente, pues los gerentes tienden a “hacer sugerencias” en lugar de dar órdenes. **Una guía cultural** al comunicarse con personas de una cultura diferente, ¿qué se puede hacer para reducir las percepciones incorrectas, las malas interpretaciones y las evaluaciones equivocadas? Se puede comenzar por tratar de evaluar el contexto cultural. Usted seguramente tendrá menos dificultades si las personas provienen de

un contexto cultural similar al suyo. Además, las siguientes cuatro reglas son de ayuda.

1. *Suponga que hay diferencias hasta que no se demuestre la similitud.* La mayoría de nosotros supone que los demás son más parecidos a nosotros de lo que en realidad son. Pero es frecuente que las personas de países distintos sean muy diferentes de nosotros. Por tanto, hay una probabilidad mucho menor de que usted cometa un error si supone que los demás son distintos y no similares, hasta que no se pruebe la similitud.

2. *Haga énfasis en la descripción y no en la interpretación o evaluación.* Al interpretar o evaluar lo que alguien dice o hace, al contrario de lo que ocurre al describir, se basa más en la cultura y antecedentes del observador que en la situación observada. Por ello, retrase el juicio hasta que haya tenido tiempo suficiente para observar e interpretar la situación desde las diferentes perspectivas de todas las culturas involucradas.

3. *Practique la empatía.* Antes de enviar un mensaje póngase en los zapatos del receptor, ¿cuáles son sus valores, experiencias y marcos de referencia? ¿Qué sabe usted de su educación, formación y antecedentes, que le proporcione una perspectiva más amplia? Trate de ver a la otra persona como es en realidad.

4. *Considere sus interpretaciones como hipótesis de trabajo.* Una vez que haya desarrollado una explicación para una situación nueva o que piense que hace énfasis en algo sobre una cultura extraña, trate su interpretación como una hipótesis que necesita probarse y no como si fuera una certeza. Evalúe con cuidado la retroalimentación que dan los receptores para ver si su hipótesis se confirma.

Para las decisiones o comunicados importantes, consulte a otros colegas extranjeros o de su misma nacionalidad, a fin de asegurarse de que sus interpretaciones dan en el blanco.

2.2.1.6 Canales de comunicación en las organizaciones.

2.2.1.6.1 Canales de Comunicación Interna

La comunicación interna puede ser una gran herramienta de implementación de mejoras. Evaluar los diferentes medios y canales para la comunicación interna debería ser básico, sobre todo para grandes empresas. Además esta área de la comunicación empresarial deberá incluirse en el plan de comunicación anual y dedicarle los recursos necesarios. Será necesario implementar una estrategia de comunicación interna eficaz.

Existen muchos medios y canales para la comunicación interna, ya sean escritos, orales o tecnológicos. Elegir los canales que mejor se adapten a las necesidades de la empresa, su potencial económico o el volumen de personal a gestionar, es un trabajo que debe hacerse con sentido.

2.2.1.6.1.1 Canales escritos.- son los más tradicionales pero no por ello tienen que ser los menos efectivos, Son aquellos por los que circulan mensajes codificados mediante letras o signos que forman palabras. En las empresas este tipo de comunicación suele ser mediante papel como por ejemplo cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales. Estos tipos de canales son importantes para mantener un registro permanente, tangible y verificable. La transmisión de mensajes por los canales escritos será mucho más precisa y clara, aunque dificultará la bidireccionalidad. . Asimismo la realización de encuestas anónimas entre los trabajadores, el buzón de sugerencias o los comunicados tipo “normativas internas”, son algunos ejemplos de canales escritos.

2.2.1.6.1.2 Canales orales.- Por medio de estos canales se propagan los mensajes del lenguaje verbal como ocurre en las reuniones, comités, charlas o conversaciones telefónicas. El principal inconveniente de estos canales orales es el alto potencial de distorsión si el mensaje ha de pasar por varias personas; además en él influye otro componente como es el lenguaje no verbal, el cual ha de ser acorde al mensaje transmitido. La mayor ventaja de estos canales de comunicación es su rápida retroalimentación. Así como para las reuniones, ya sean personales o grupales, son sin duda obligatorios y casi involuntarios. Mantener un contacto físico, visual y/o

auditivo entre los diferentes interlocutores dentro de la empresa garantizará las relaciones humanas.

2.2.1.6.1.3 Canales tecnológicos.- Mediante estos canales circulan mensajes que utilizan códigos electrónicos como es el caso de los audiovisuales, el chat, internet, las redes sociales, la intranet. Una de sus desventajas es la falta de conexión física entre las personas; por el contrario ofrecen una comunicación instantánea, económica y con capacidad de envío a varios destinatarios.

Asimismo este medio abre nuevas posibilidades a la comunicación interna. Este tipo de canales hace posible la consolidación de grupos más amplios, incluyendo: la intranet, el blog interno, el email, el chat interno, las videollamadas, las redes sociales corporativas y un largo etc.

Según Horacio Andrade (2003) Señala que, existen los siguientes canales tecnológicos de la comunicación al interior de una organización.

Reuniones.- Las reuniones a nivel de grupo o individual son una forma de mantener un contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de una organización.

Intranet.- La intranet es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real. Potencia el sentimiento corporativo y motivar a los trabajadores debería ser su fuerte, es un canal que suele aglutinar muchos otros.

Emails.- La comunicación vía emails es el medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede registro de dichas comunicaciones. Las newsletters corporativas forman parte de este gran canal indispensable.

Eventos Sociales.- Momentos de establecer relaciones personales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. Las convenciones y cenas de empresa deben servir para activar enlaces interpersonales y grupales.

Chats Internos.- Disponer de un chats interno puede agilizar el traspaso de información entre compañeros y equipos de trabajo. Será fundamental establecer unas normas de uso.

Redes Sociales Corporativas.- Cada vez más empresas están completando sus procesos de digitalización implementando redes sociales corporativas y grupos dentro de las mismas. En ellas, el intercambio de información entre las empresas y los empleados es continuo, inmediato y flexible.

Videoconferencias.- No son únicamente un medio para comunicarse con clientes. En empresas internacionales es necesario y facilita la comunicación entre equipo que trabajan a distancia.

Blog y/o Revistas.- Noticias corporativas, respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones etc. Los blogs corporativos internos pueden ser una buena forma de comunicar dentro de la empresa. La calidad de los contenidos y la posibilidad de feedback serán indispensables para una organización.

Buzón de Sugerencias.- Puede parecer un medio muy tradicional, pero garantiza la comunicación, sobre todo para del empleado hacia la empresa es fundamental. Eso sí, habrá que buscar formas de motivar al empleado para dar su opinión de l forma anónima.

El teléfono.- Es un medio ya tradicional, pero no cabe olvidarse de su existencia. Mantener un contacto telefónico habitual tiene sus causas y efectos. No es únicamente un medio de control (reporting de ventas, localización GPS) sino también de contactos y comunicación mucho más personal que un emails u otro medio escrito.

Cartelera Institucional.- En donde se publica las notas de eventos, información de la institución, etc

Cartelera, Afiche o Plotter.- Que por lo general se usa para dar a conocer el reglamento interno, políticas o filosofía de la institución.

Circulares.- Se elaboran muy seguido para dar información de carácter importante, la cual rotara de los profesores, hacia los estudiantes y de los mismos para los padres de familia.

Revistas Institucionales.- Se edita semestral o trimestralmente, integrando a toda la familia educativa, como punto de encuentro de competencias y oportunidades para dejar volar su expresión escrita.

Una buena comunicación interna mejora el sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, propicia la aparición de ideas para la optimización de las diferentes funciones, motiva las relaciones interpersonales y de grupo, establece los valores corporativos y les da un alcance global. El empleado satisfecho lo comunicará al exterior, permite el ahorro de tiempo y recursos. Finalmente facilita la mejora de resultados corporativos.

2.2.1.6. 2 Canales de Comunicación Externa

Los canales de comunicación exterior de una empresa es el conjunto de medios que hace posible difundir las actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener, o mejorar, la relación con los diferentes públicos objetivo del negocio, así como proyectar la identidad y la imagen favorable de una organización para promover sus actividades, productos o servicios a través de una estrategia comunicacional.

Cabe precisar qué; los canales de comunicación externa hace sirve para afianzar el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores

o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.

Salvador R. (2014) Indica algunos canales que se utilizan normalmente en una organización o institución:

2.2.1.6.2.1 Folletos o brochures: Dan a conocer todo tipo de servicios con que la institución cuenta y sus beneficios.

2.2.1.6.2.2 Notas Informativas Digitales: Son correos electrónicos internos, para dar información a un grupo determinado de personas.

2.2.1.6.2.3 Imagen Institucional: Se utiliza para el posicionamiento en la mente de un próximo alumno o profesor. Además de mostrar a un público nuevo sus ventajas como institución educativa.

2.2.1.6.2.4 Teléfono: Con este canal, las personas ajenas a la institución pueden conocer información de primera mano.

2.2.1.6.2.5 Publicidad: Otro de los formatos clásicos de la comunicación externa es la publicidad, aunque hoy en día no hay que limitarse a los anuncios tradicionales en radio, televisión, prensa o catálogos, sino que hay que abrir la mente a nuevas posibilidades, como los espacios patrocinados digitales o el ‘street marketing’.

2.2.1.6.2.6 Redes sociales: Contar con perfiles en las redes sociales permite a la firma llegar a un público muy amplio, tanto general como especializado. Por ejemplo, a través de LinkedIn se puede desarrollar una estrategia de employer branding para atraer a los mejores talentos. Estas herramientas, además, siguen incorporando nuevas formas de comunicación, como es el caso de las aplicaciones para realizar retransmisiones en directo, habilitadas en las principales redes sociales.

2.2.1.6.2.7 Boletines digitales: Una manera de mantener informadas a las personas interesadas en la empresa son los boletines digitales. Se trata de emails en los que la compañía recoge temas de interés para los destinatarios: descuentos, promociones, resúmenes de noticias o entradas al blog.

2.2.1.7 Sistemas de Comunicación

“Operativamente se diferencian los sistemas de comunicación que se establecen en una organización en internos y externos, pero no debemos perder de vista que en realidad no hay separación entre ambos, y que lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores, al ser éstos el principal transmisor de la información como cultura”. (Rodríguez G. pag.21)

En una organización, la transmisión de información prácticamente diferencia una institución de otra, en la misma zona, o en el mismo nivel. Los sistemas de información ya no se basan en medios escritos, sino que han crecido en la medida de convertirse en medios informáticos. Es más rápido enterarse de los últimos eventos de una organización vía facebook o twittter, que por la cartelera institucional. Como para la parte administrativa, es más fácil recibir documentos de los colaboradores por correo electrónico que en un comunicado escrito.

Es así como la organización se convierte una empresa de producción, la cual distingue tres sistemas de comunicación:

2.2.1.7.1 Operacionales: Como las tareas u operaciones de cada individuo. Que en según el caso, podría definirse como un manual de funciones ya para gerentes, obreros y o directivo.

2.2.1.7.2 Reglamentarios: Órdenes e instrucciones dadas desde los directivos o un ente que los rige. Con esto, ya cada persona sabe qué hacer.

2.2.1.7.3 Mantenimiento: Las relaciones públicas, captación y publicidad que le da a la institución cada persona que hace parte de ella. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen institucional al público externo.

2.2.1.8. Comunicación “políticamente correcta” Barreras invisibles

Una última barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión. Cuando Don Imus utilizó un lenguaje inapropiado para describir al equipo femenino de baloncesto, Rutgers, perdió su empleo. No hay duda de que lo que dijo Imus estaba equivocado, pero una consecuencia de su caída, ¿será que las personas se harán más políticamente correctas en lo que digan en cierta compañía?

Hay muchas palabras y frases que se usan y que no implican desprecio racial ni lenguaje políticamente correcto. Pero también hay otras situaciones en las que nuestro deseo de evitar las ofensas bloquea la comunicación (impide decir lo que en realidad pensamos) o altera nuestra comunicación de tal modo que no somos claros. ¿Cuándo se pasa de ser respetuoso a ser políticamente correcto? Consideremos algunos ejemplos.

El periódico *Los Angeles Times* permite a sus periodistas utilizar el término *viejo*, pero hay que tener presente que el comienzo de la vejez varía de “persona a persona”, por lo que un grupo de 75 años no necesariamente es de viejos.

CNN prohibió a sus locutores el uso de la palabra *extranjero*, y en su lugar sugiere *internacional*. La asociación Little People of America (LPA) prefiere el término *gente pequeña* que *enanos* o *chicos*.

Ciertas palabras llegan a estereotipar, intimidar e insultar a los individuos. En una fuerza laboral cada vez más diversa debemos tener sensibilidad acerca de cómo las

palabras pueden ofender a otros. Pero hay una desventaja de la corrección política, y es que ésta llega a complicar nuestro vocabulario que es más difícil que la gente se comunique. Para ilustrar lo anterior, es probable que usted sepa lo que los términos: *basura*, *cuotas* y *mujeres* significan. Pero se ha descubierto que cada una de ellas ofende a uno o más grupos, por lo que se han reemplazado con términos como *desechos materiales post consumo*, *equidad educativa*, *personas de género femenino*. El problema es que es mucho menos probable que este último grupo de vocablos transmita un mensaje más uniforme que las palabras a las que reemplaza.

Al eliminar ciertas palabras de nuestro vocabulario hacemos más difícil la comunicación exacta. Si reemplazamos dichas palabras con términos nuevos cuyos significados se entienden menos, se reduce la posibilidad de que los mensajes se reciban como se pretendía.

Debemos tener sensibilidad respecto a cómo la elección de las palabras ofende a los demás. Pero también debemos tener cuidado de no sanear nuestro lenguaje hasta el punto en que se restrinja mucho la claridad de la comunicación. No hay una solución sencilla para este dilema, sin embargo se debe estar alerta de los intercambios y la necesidad de hallar un equilibrio apropiado.

2.2.2 Bases Teóricas de la Variable Dependiente

2.2.2.1 Clima organizacional

2.2.2.1 Definición.

Sergio Hernández Y Rodríguez, el clima en las organizaciones comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de la empresa constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades. El clima organizacional, puede ser un vínculo positivo dentro de la organización o un obstáculo en su desempeño.

Relacionado con el clima organizacional, los factores internos y externos de la organización afectan el desempeño de los integrantes de la empresa. Esto es así porque las características del medio de trabajo que son percibidas por los trabajadores de forma directa o indirecta influyendo en cierto modo en su comportamiento y rendimiento en el trabajo.

Asimismo, manifiesta que; la naturaleza del Clima Organizacional ha tenido la atención de numerosos expertos y que aún no existe un consenso en cuanto al significado de este término; de ahí también, la pluralidad en cuanto a la conceptualización de este, las que giran desde factores organizacionales puramente objetivos como la estructura, hasta atributos percibidos tan subjetivos como el apoyo que recibe el individuo dentro de la organización. Cita a diferentes autores americanos y europeos con diversos enfoques como por ejemplo a Forehand y Gilmer definen al Clima Organizacional como un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Otro enfoque, el subjetivo, propuesto por Halpin y Crofts, atiende a la opinión de los involucrados; y su fundamento radica en el criterio de que la percepción del ambiente interno de la organización es la percepción que el individuo tiene del grado de satisfacción de sus necesidades sociales y el goce del sentimiento de la labor cumplida. Para ellos el clima es en esencia, la opinión que el empleado se forma de la organización. El más reciente, el enfoque integrador, tiene en cuenta tanto lo estructural como lo subjetivo y sus representantes Litwin y Stringer ven al clima como los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, del estilo informal de dirección y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada; o sea, por un lado la amplia gama de valores organizacionales (estructura, estilos de liderazgo, de supervisión, comunicación, etc.) y por otro, el resultado final en el orden de la productividad o la satisfacción.

Toro G. en una de sus publicaciones, teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales afirma que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales

de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Entonces, encontrar los aspectos compartidos es lo que permitirá apuntar al concepto de Clima Organizacional.

Es así que este autor, lo define como un constructo complejo multidimensional, relacionado de una manera poco clara con la cultura, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia; pero siempre referida a la representación que las personas construyen a partir del conocimiento de las realidades colectivas en las que viven. Algunos estudiosos del tema, en el afán por sintetizar el concepto de Clima Organizacional, lo refieren como un concepto resumido a partir de variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización. Bajo este punto de vista, algunos investigadores lo manejan como una variable independiente causante de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad; unos lo ven como una variable dependiente determinada por condiciones como la experiencia de trabajo, antigüedad en una ocupación, las condiciones de trabajo, etc.; mientras que para otros, se trata de una variable intermedia entre las realidades sociales y orgánicas de la organización y la conducta individual.

Expertos como Alexis Gonçalves, una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, coinciden en afirmar que de todos los enfoques, el que reporta mayor utilidad es aquel que, sin concentrar los esfuerzos en medir las características objetivas del contexto laboral, utiliza como elemento fundamental la percepción que las personas tienen de las estructuras y procesos que ocurren en un ambiente laboral.

La esencia de esto está dada en que si bien los «factores objetivos» de una organización dan lugar a un determinado clima, estos factores no inciden directamente sobre las actitudes y comportamiento de sus miembros. Entender que el comportamiento de los individuos dentro de una organización no es una resultante directa de las estructuras existentes, ni de su funcionamiento, sino de las

percepciones que de ello posean los individuos, es concebir al Clima Organizacional como un factor determinante de los procesos organizativos, de los procesos de cambio e innovación; y reconocer entonces su medición, como una herramienta de gestión con la que se puede mejorar la productividad, la estabilidad laboral y la satisfacción, entre otros aspectos. No obstante reconocerse la utilidad de este enfoque para la definición del término, hay autores que puntualizan en que las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización, por ello, éstas son el reflejo de la interacción entre características personales y organizacionales, e induce a determinados comportamientos en los individuos que inciden en la organización.

2.2.2.2 Dimensiones del clima organizacional

2.2.2.2.1 Dimensión Comportamiento laboral.

Juan Gosálvez L. (2008) Si partimos de que en la prevención de riesgos laborales intervienen de modo decisivo factores humanos personales, es necesario ahondar en la personalidad individual y su relación con el comportamiento que las personas manifiestan dentro de su entorno laboral y, todo ello, desde un punto de vista científico que eluda en lo posible lo subjetivable en dicho estudio.

La historia de la investigación sobre la personalidad (y también la capacidad cognitiva) como elementos de predicción del comportamiento de los individuos en el entorno de trabajo ha sido algo así como la búsqueda del Santo Grial: prolongada, marcada por el fanatismo entusiasta y aparentemente interminable. Si bien han habido épocas como los años veinte, los cincuenta o los ochenta muy intensas al respecto, en las últimas décadas el interés de empresas y gestores no se ha mantenido ajeno a la imparable deriva sistémico social que parece afectarlo todo en la sociedad moderna, demasiado proclive a endiosar la rapidez, el pragmatismo, la estética banal y la comodidad por encima de todo. Así, en las últimas décadas se pusieron de moda modelos muy simplistas (siempre desde nuestro punto de vista y

con el máximo respeto hacia sus partidarios) tales como el famoso modelo de competencias, u otra infinidad relativos a estrategias de liderazgo o de dirección de personas que quizá en su origen tuvieron una base ideológica sustentada en la investigación experimental, pero que han ido mayoritariamente evolucionando hacia un maremágnum de prácticas científicamente inconsistentes y escasamente eficaces para el objetivo de una adecuada comprensión de la diversidad individual como base desde la que aplicar estrategias de dirección individualizadas.

(Furnham, 2008). El comportamiento de los individuos en el trabajo Siendo conservadores, toda la evidencia parece indicar que solamente la personalidad (evaluada con pruebas con garantías psicométricas) es la responsable de entre el 15 y el 30% de la variación del comportamiento de los sujetos en el contexto ocupacional. La personalidad incide en el comportamiento laboral a través de 3 vías:

En primer lugar, existe una relación directa entre la personalidad y determinados fenómenos, mecanismos, procesos psicológicos y tendencias de comportamiento que se manifiestan en el entorno laboral. Algunos de los fenómenos o procesos psicológicos asociados a las características de personalidad son sutiles y complejos, mientras que otros pueden llegar a resultar demasiado simples. Por ejemplo, las personas extravertidas prefieren y trabajan mejor con música de fondo que las personas introvertidas, o las personas introvertidas presentan mayor facilidad para mantener la atención sostenida en una tarea que los sujetos extravertidos, etc...

En segundo lugar, todas las organizaciones tienen una estructura formal (e informal) y determinadas normas de trabajo, procedimientos específicos y valores corporativos que pueden prevalecer durante mucho tiempo. Estas variables formales (e informales), que podríamos denominar, “organizativas” pueden tener un efecto muy significativo en relación al comportamiento del individuo en su trabajo, modificando los efectos naturales de su personalidad. De aquí surge el concepto de “*adecuación entre la persona y el puesto de trabajo*” que tanto ha influido en la psicología ocupacional y vocacional. Así pues, las variables

organizacionales y el entorno del puesto de trabajo moldean y recompensan selectivamente el funcionamiento de la personalidad.

2.2.2.2.2 Dimensión Liderazgo laboral

Chiavenato A. (2012) Sostiene que; en la base de todo líder se encuentran una serie de comportamientos y actitudes que pueden adquirirse para dejar una huella positiva en el equipo de trabajo

Dentro del ambiente profesional existe un personaje fundamental que guía al resto en pro de un objetivo común. Este es el líder que construye con y para el equipo un propósito trascendente que va más allá del objetivo de la organización

Para lograr estos fines, el guía junto con el equipo de trabajo tomará un compromiso en torno al proyecto grupal. Con éste construido, se espera que todos los integrantes den lo mejor de sí para convertirse en algo excepcional. Sin embargo, el rol y sus tareas no siempre están claras. Es importante tener un conocimiento de lo que significa estar a la cabeza de un equipo ya que las decisiones que se tomen tendrán efectos a corto o largo plazo.

Líder es la principal tarea de quien encabeza una organización es contribuir a que las entidades logren sus objetivos en conjunto con los trabajadores. “Dentro de sus funciones está obtener el mayor potencial de cada una de las personas, tener la misión y visión compartida dentro del lugar de trabajo y en ese sentido, tratar de sacar el mejor partido a las capacidades de cada empleado para lograr los resultados que se esperan”, menciona José Lizana (2013)

Sin embargo, el punto más importante que debe tener en cuenta el líder es asumir con quién trabaja. Los individuos que forman parte del equipo son lo más

importante por lo que debe apropiarse del rol de proveedor de experiencias transformadoras que, junto con desarrollar y probar habilidades y conocimientos, forme y deje huella en lo más profundo de los colaboradores.

“La importancia del equipo es crucial porque son las personas las que constituyen una organización. La idea es que el líder sepa claramente cuáles son las habilidades personales, sociales y técnicas de cada uno y, en esa medida, potenciarlas para conseguir los resultados”, señala el académico. Agrega que el grupo es clave en la medida que el guía conoce las competencias con las que cada miembro se pueda desarrollar para el beneficio de la organización. Además, cuando se ejerce un liderazgo se está actuando como ejemplo de otros en quienes dejará una huella, ya sea buena o mala. En algunos casos, la influencia puede llegar a ser dañina afectando no solo el comportamiento laboral, sino también influyendo en sus valores de vida.

José Lizana (2013) De esta manera, ser líder implica una gran responsabilidad por lo que es importante el autoconocimiento para lograr que sus conductas construyan significativa y positivamente en quienes reciben la acción. “La importancia del autoconocimiento es fundamental ya que uno no puede guiar a otros si no se conoce a sí mismo. Siempre se dice que todo guía tiene que desarrollar un autoconocimiento de sus fortalezas y debilidades para tener claridad de los objetivos que quiere alcanzar”, indica el académico. Agrega que el conocerse a sí mismo es básico para rodearse de gente que potencie las debilidades. “Por ejemplo, si él sabe que no tiene control de emociones y que eso puede dañar al equipo, tiene que saber buscar en la otra gente las habilidades que lo potencie. El autoconocimiento es la piedra angular para desarrollar otras capacidades como la proactividad, la iniciativa y la motivación, que son esenciales para cualquier líder”, concluye.

2.2.2.2.3 Dimensión Motivación laboral

(Robbins, 2004). La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual. Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional Peiró, (1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo. Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009). El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado.

Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (Reeve, 2003).

El interés de estas teorías se basa en cuatro características principales: i. Conocimiento e identificación de los componentes centrales de la motivación laboral. ii. Elaboración de modelos adecuados para su investigación. iii.

Contrastación empírica de los modelos y teorías propuestas. iv. Derivación de resultados de interés para la aplicación en la gestión empresarial.

Continuando con; Robbins, (2008), la motivación “Es la disposición para hacer algo, en donde la habilidad de la persona para satisfacer alguna necesidad condicionada de ese algo” (Pag.100). Con respecto del autor citado, la motivación es la voluntad de cada una de las personas que ponen para desarrollar una determinada actividad según sus expectativas que benefician o les interesa de esta forma cumplir sus objetivos de forma grupal o personal. Según Stoner y Freeman , (1996), el proceso de motivación se considera: El proceso de motivación en el área administrativa busca influenciar en la conducta de las personas, con la premisa básica de que es el motor principal para que la gente trabaje en forma más eficiente, e incluye factores que ocasionan, canalizan y sustentan la psicología humana en un sentido particular y comprometida (p.45). La motivación es: “Un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” Coontz, (1998, pág. 571).

2.2.2.2.4 Dimensión Comunicación interpersonal.

(Socorro Fonseca, 2008), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes".

(Antonio, 2013), la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad".

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos) los cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad.

La comunicación interpersonal como el proceso de compartir información con otros individuos. Para estar completo, el proceso de comunicación interpersonal debe tener los siguientes tres elementos básicos (Certo, 1984):

a. Fuente / codificador. La fuente /codificador es aquella persona en la situación de comunicación interpersonal que origina y codifica la información que desea compartir con otra persona. La codificación es el proceso de disponer la información en alguna forma que puede ser recibida y comprendida por otra persona.

b. Señal. La información codificada que la fuente pretende compartir constituye un mensaje. Un mensaje que ha sido transmitido de una persona a otra se denomina señal.

c. Decodificador / destinatario. Es aquella persona con la cual la fuente trata de compartir información. Este individuo recibe la señal y decodifica o interpreta el mensaje para determinar su significado.

La decodificación es el proceso que se sigue para volver a convertir los mensajes en información. En todas las situaciones de comunicación interpersonal, el significado del mensaje es un resultado de la decodificación. El decodificador /destinatario se denomina destinatario o destino.

2.2.2.2.5 Dimensión Autonomía para toma de decisiones

(Kant, 2008), la autonomía es el principio por medio del cual la voluntad se hace partícipe de la moralidad, es en virtud de lo cual es posible que ésta (la voluntad racional) formule un imperativo categórico. Cuando la voluntad toma por ley alguna que no está dada por su propia razón práctica sino por un objeto exterior que la determina, ésta actúa moralmente por motivos subjetivos e intereses particulares (conforme al deber), más que por el deber mismo. Debemos entender que la Heteronomía significa una falta de autoridad imperativa, que es la fuente de todos los principios espurios.

(Kohlberg, 2013), plantea dilemas morales a diferentes adultos y ordenando las respuestas. Sus estudios recogieron información de diferentes latitudes (EE.UU, Taiwán, México) para eliminar la variabilidad cultural, y se centraron en el razonamiento moral, y no tanto en la conducta o sus consecuencias. De esta manera, Kohlberg estableció tres estadios de moralidad, cada uno de ellos subdividido en dos niveles. Se leen en sentido progresivo, es decir, a mayor nivel, mayor autonomía.

Estadio pre convencional: las normas se cumplen o no en función de las consecuencias.

Nivel 1: Orientación egocéntrica. La norma se cumple para evitar un castigo (ejemplo: no le pego a mi compañero de pupitre porque si no me castigan).

Nivel 2: Orientación individualista. La norma se cumple para obtener un premio (ejemplo: hago mis tareas escolares porque así mis padres me compran una moto).Estadio convencional: las normas se cumplen en función del orden establecido.

Nivel 3: Orientación gregaria. La norma se cumple para satisfacer a los demás (debo ser buen chico para que mis padres se sientan orgullosos de mí).

Nivel 4: Orientación comunitarita. La norma se cumple para mantener el orden social (debo cumplir con mi función dentro de la sociedad).Estadio pos convencional: las normas se cumplen en función de la aceptación individual y de los valores que comportan.

Nivel 5: Orientación relativista. La norma se cumple en función de un consenso, y no se pueden desobedecer (debo respetar las normas en beneficio común y en función de un consenso voluntario).

Nivel 6: Orientación universalista. La norma se cumple cuando respetan valores universales, y si no, se desobedecen (cualquier acción se basa en el respeto de la dignidad de los demás, o de lo contrario es legítima la desobediencia).

Kohlberg afirma que los niños viven en el primer estadio, mientras que apenas un 20 % de los adultos llegan al nivel 5, y solamente un 5 % alcanza el nivel 6.A pesar de las críticas contra el modelo de Kohlberg, hoy en día goza de amplio consenso y reconocimiento.

2.2.2.3 Tipos de Clima Organizacional.

Curt Coffman. (2010) Indica que; dentro de una organización se pueden encontrar diversas escalas del clima organizacional:

2.2.2.3.1 La estructura

Significa el organigrama, las reglas, los reglamentos y los comités, representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, los procedimientos, los trámites, las normas, los obstáculos, entre otras limitaciones.

Por estructura, nos referimos al marco en torno al cual el grupo se organiza, o para escoger otra metáfora de la construcción: los cimientos, el cableado, las vigas que mantienen a la coalición en pie. Es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones.

Esta dimensión engloba todo lo referente a las reglas, procedimientos y niveles jerárquicos dentro de una organización. La estructura de una empresa puede condicionar la percepción que los colaboradores tienen sobre su centro de trabajo.

2.2.2.3.2 La responsabilidad.

Es la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la autonomía en la toma de decisiones.

También conocida como 'empowerment', esta dimensión se refiere al nivel de autonomía que tienen los trabajadores para la realización de sus labores. En este aspecto es importante valorar el tipo de supervisión que se realiza, los desafíos propios de la actividad y el compromiso hacia los resultados

2.2.2.3.3 La recompensa.

Consiste en la percepción que tienen los colaboradores sobre la recompensa que reciben en base al esfuerzo realizado. Conlleva no sólo el establecimiento de un

salario justo, sino de incentivos adicionales (no necesariamente monetarios) que motiven al trabajador a realizar un mejor desempeño.

2.2.2.3.4 El desafío

Se refiere a los riesgos que deben afrontar en el desarrollo de los objetivos organizacionales. Este aspecto se enfoca en el control de los trabajadores sobre el proceso de producción, sean bienes o servicios, y de los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos propuestos. Se trata de un factor muy importante en la medida que contribuye a generar un clima saludable de competitividad.

2.2.2.3.5 Las relaciones

Son las percepciones de los miembros de la empresa sobre el ambiente de trabajo, es decir las buenas relaciones entre pares y subordinados.

El respeto, la colaboración y el buen trato son aspectos determinantes en esta dimensión en la medida que influyen en la productividad y en la generación de un ambiente grato de trabajo.

2.2.2.3.6 La cooperación.

Es lo que sienten los miembros de la organización sobre la ayuda que reciben de los directivos y los demás integrantes de la empresa.

Aunque guarda similitudes con la dimensión anterior, la 'cooperación' se enfoca principalmente en el apoyo oportuno y la existencia de un sentimiento de equipo que contribuya al logro de objetivos grupales.

2.2.2.4 Características del Clima Organizacional.

Según Martínez. Los elementos del clima organizacional son estos:

- ✓ El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- ✓ Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- ✓ El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- ✓ El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✓ Características del entorno en donde se desempeña la organización, las cuales pueden ser internas o externas.
- ✓ Interpretación de ciertas circunstancias por parte de los miembros de la organización.
- ✓ Las estructuras y los integrantes de las organizaciones forman un sistema organizacional dinámico. Estamos ante un concepto que está cambiando constantemente.

Un buen clima organizacional tendrá consecuencias positivas en la empresa, las cuales van a estar definidas en cómo las personas perciben el ambiente interno y externo de la organización.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. Enfatiza además, en que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores: factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y factores inherentes a las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Para llevar a cabo un diagnóstico del Clima Organizacional, es ventajoso conocer las diversas dimensiones que se han estudiado en diferentes contextos, en virtud de que las dimensiones del Clima son las características susceptibles de ser medidas en la organización. La literatura recoge numerosos trabajos como los de:

Likert, quien mide la percepción del clima organizacional en función de ocho dimensiones: Métodos de mando, Características de las fuerzas motivacionales, Características de los procesos de comunicación, de los de influencia, los de toma de decisiones, los de planificación, los de control, y la dimensión de Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Continuando con Likert, (2014), Teoría del Clima Organizacional de Likert. Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una Organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

a. Variables Causales.- Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables.

b. Variables Intermedias.- Estas Variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

c. Variables Finales.- Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario que corresponde a un clima cerrado y a un sistema muy participativo, que corresponde a un clima abierto. Por otro lado, los factores que determinan en el clima laboral son los siguientes:

a. Factores externos.- Los factores externos de la organización como los clientes, proveedores, presiones sindicales y los medios de comunicación.

b. Factores psicológicos.- Los factores psicológicos que están presentes como las actitudes, las opiniones, las percepciones, las motivaciones y las expectativas de las personas durante sus interacciones.

c. Factores individuales, grupales y estructurales.- Las características de cada individuo, comprende sus actitudes, percepciones, personalidad, valores, motivaciones y el nivel de estrés 30 que puedan sentir influye sobre su comportamiento y sobre o ambiente al interior de la organización.

Los grupos, la dinámica de los grupos formales e informales que existen dentro de la organización, su estructura, procesos de comunicación, identificación, nivel de cohesión, espíritu de cuerpo, normas y códigos de las relaciones, roles y papeles al interior de los mismos, también afectan sobre el clima organizacional.

La estructura está compuesta por las normas de trabajo, las políticas empresariales, el sistema y flujo de comunicación y las relaciones de poder. La forma como está diseñada la estructura organizacional, las jerarquías y los niveles organizacionales, las tareas, roles y funciones de los miembros, la carga y la presión en el trabajo, afectan sobre el clima organizacional. Asimismo la psicología organizacional se encarga del estudio del comportamiento de las personas en el seno de una organización.

2.2.2.5 Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional

González M, Gabriel (2012) Refiere qué; existe en mayor profundidad, las consecuencias positivas que pueden ser el logro, la afiliación, el poder, la productividad, la satisfacción, la integración, la retención de talentos, la mejor imagen de la empresa, entre muchas otras.

Cuanto mejor es el clima laboral, mayores son las consecuencias positivas y mejor se aprecian tanto dentro como fuera de la organización. Con respecto a las consecuencias negativas se pueden mencionar la inadaptación, el absentismo, la baja productividad, el malestar en el trabajo, entre otras. Estas se producen cuando el clima es malo.

2.2.2.6 Beneficios de un Buen Clima en la Organización.

García J, Jesús (2009) Un buen clima dentro de la empresa puede suponer muchos beneficios:

- Mayor rendimiento laboral.
- Mayores beneficios para la empresa.
- Se favorece el trabajo en equipo.
- Los talentos permanecen en la empresa.
- Mayor satisfacción en el trabajo.
- Mayor integración por parte de los trabajadores.
- Los trabajadores colaboran más y dan buenas ideas.
- Mejora la imagen de la empresa.
- La empresa se adapta mejor a entornos competitivos y se enfrenta mejor a los cambios.
- Se consiguen los resultados propuestos.

2.2.2.7 Peligros de un Clima Organizacional Negativo en una Empresa.

En el otro lado de la moneda tenemos:

- ✓ Falta de motivación.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Mayor absentismo laboral.
- ✓ Falta de implicación por la empresa y los compañeros.
- ✓ Mala imagen.

✓

2.2.2.8 Factores que Influyen en el Clima Organizacional.

Algunos factores que influyen en el clima laboral y a los que hay que prestar atención a la hora de intentar mejorar el clima en la empresa son:

- ✓ Relaciones entre compañeros.
- ✓ Relaciones entre personal y jefes.
- ✓ Líder y estilo de liderazgo.
- ✓ Comunicación interna (y externa).
- ✓ Espacio de trabajo.
- ✓ Condiciones de trabajo.
- ✓ Motivación en la empresa.
- ✓ Política salarial.
- ✓ Imagen de la empresa de cara al exterior.
- ✓ La propia forma de estar y sentir de la persona
- ✓ Factores no relacionados con el puesto de trabajo

2.2.2.9 Teoría del Comportamiento Humano y Clima Organizacional.

En el desarrollo de este tema es necesario comprender el comportamiento humano para lo cual es importante conocer el clima organizacional. Estas posiciones presuponen la existencia de ciertas leyes o principios que pueden explicar el comportamiento humano en los procesos del clima organizacional desde varios puntos de vista.

Todos de alguna u otra forma vivimos con algún motivo, las cuales se basan en necesidades primarias (aire, alimento, sueño, etc.), o en necesidades secundarias (autoestima, afiliación, etc.) un sentimiento que nos lleva, nos impulsa a realizar lo que deseamos para luego sentirnos satisfechos. En cualquier modelo de motivación el factor inicial, es el motivo para actuar, la razón, el deseo, la necesidad

inadecuadamente satisfecha, los motivos hacen que el individuo busque la realización e inicie la acción, los motivos pueden satisfacer en muchas formas y mejorar su entorno.

El clima organizacional, representa la acción de fuerzas activas o impulsoras, solo se comprende parcialmente, implica necesidades, deseos, tensiones, incomodidades y expectativas. Esto implica que existe algún desequilibrio o insatisfacción dentro de la relación existente entre el individuo y su medio: Identifica las metas y siente.

Wendell L French. Infiere que la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si ésta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades; es por ello que de presentarse la cultura como una debilidad, la organización deberá iniciar programas y acciones que cambien los elementos culturales que impiden que el personal logre identificarse con la institución y desarrolle un clima de trabajo altamente motivador.

La Cultura Organizacional, es sin duda alguna el integrador de todas las organizaciones y/o acciones que se llevan a cabo, por ende es uno de los factores determinantes en la eficacia del recurso humano; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y de calidad que se ofrezca, el clima Organizacional es en el que se concretan los objetivos.

Toda institución posee, su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos, que generan climas de trabajos propios de ellas; por este motivo difícilmente las instituciones reflejarán culturas idénticas. Como ejemplo de esta afirmación, podemos tomar al Ministerio de Salud, cuya misión es promover y garantizar la salud individual y colectiva de la población del Perú, incidiendo en los lugares donde la pobreza está catalogada como de extrema. Pese a tener una misión definida, los establecimientos de salud que lo integran, valga decir, Institutos de IV nivel, Direcciones Regionales, Hospitales, Centros de Salud, etc., se basan en los mismos lineamientos planteados por el ente de mayor jerarquía estructural. Sin embargo, para cumplirlos no desarrollan la misma cultura y por consiguiente los climas de trabajo que poseen difieren uno del otro: el lenguaje, los símbolos, los

ritos, las creencias, los valores, y doctrinas son totalmente distintas. En el seno de esta Organización (MINSA), labora personal profesional de la salud, técnicos administrativos, técnicos asistenciales y auxiliares; que apoyan los procesos administrativos que se dan en cada uno de establecimientos de salud, con la finalidad de cumplir la política que tiene asignado el Ministerio de Salud, que radica principalmente en el hecho de disminuir los casos de enfermedades en general, utilizando estrategias de prevención y promoción. El personal que labora en el Instituto de Oftalmología (INO) se ve afectado por diversos factores que inciden en su eficacia, algunos de ellos son los diferentes estilos de liderazgo de los directores ejecutivos que duran tan poco en el cargo, el deficiente empleo de la comunicación, la alta rotación del personal asistencial y administrativo sin previo aviso, el choque entre los valores de la institución y los valores individuales del personal; todo ello genera un descontento que lógicamente repercute en los ambientes de trabajo, desarrollando climas laborales ambiguos, tensos y autoritarios que merman la eficacia del personal en sus actividades, sin perder de vista el comportamiento de éste, que en el común de los casos se tornan restantes o apáticos ante lo que sucede en la institución, afectando directamente la calidad de servicio que se brinda. Hay que recalcar que a veces los choques entre el personal tiene sus puntos críticos en la formación de los diferentes grupos existentes (nombrado y el contratado) y en el desarrollo de sub-culturas organizacionales. Además, el diferente nivel educativo de muchos de los trabajadores produce que varias costumbres adoptadas por estos sean muy difíciles de cambiar, como por ejemplo la difusión de rumores y chismes, la falta de respeto por las fechas de entrega de trabajos, el individualismo y figuretismo, etc. El incipiente desarrollo de la cultura organizacional en el INO, dio pie a que entre los mismos trabajadores se originara una brecha, debido a que la mitad de estos forman parte del personal nombrado que a pesar de gozar de todos los beneficios dados por la ley (vacaciones, seguro, bolsa de víveres, horas extras, etc.) no se encuentran totalmente identificados con su institución; y por otro lado el grupo formado por los contratados por servicios no personales que por carecer de todos los beneficios que sí poseen los nombrados, interiorizan una actitud de malestar que no se manifiesta abiertamente y que además se respalda por las mismas cláusulas del contrato que firman, en el cual

textualmente se menciona el hecho de que este personal no presentará vínculo alguno con la institución, lo que definitivamente hace que este personal no se identifique con la organización para la cual trabaja.

Un verdadero desarrollo del clima organizacional, permitiría crear un punto de equilibrio entre ambos grupos de referencia, por lo que la brecha entre ellos quedaría cerrada y se desarrollarían climas de trabajos agradables que permitirían enlazar las necesidades de la organización con las necesidades del trabajador, por lo que el desempeño de estos sería satisfactorio y en donde los mayores beneficiarios serían los pacientes que de una u otra forma están relacionados con las actividades que ejecuta el INO en pos de la erradicación de la ceguera y los problemas oftalmológicos. Considerando el planteamiento anterior, surge la necesidad de considerar la importancia de la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal que labora en el Instituto de Oftalmología; a fin de elevar los niveles de productividad y excelencia de este último, propiciando además climas de trabajos motivantes y retadores que permitan a los trabajadores nombrados y contratados, asistenciales y administrativos desarrollar un trabajo en equipo para lograr los objetivos de la organización.

2.3 Definiciones Conceptuales

Conflicto: Desde un punto de vista laboral, el conflicto es, la disputa de derecho o de interés que se suscita entre empleadores y empleados. La negociación para procurar la solución de los **conflictos laborales** se lleva a cabo entre los representantes sindicales o unitarios de los trabajadores y los empresarios o sus representantes.

Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

Desafío.- Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

Estructura.- Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

Estándares.- Una norma es un conjunto de reglas estandarizadas que contienen un catálogo de requisitos.

Liderazgo.- Es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

Identidad: El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Motivación.- Significa «causa del movimiento». La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Necesidades.- En un sentido amplio, una necesidad es aquello que resulta indispensable para vivir en un estado de salud plena. Las necesidades se diferencian de los deseos en que el hecho de no satisfacerlas produce unos resultados negativos

evidentes, como puede ser una disfunción o incluso el fallecimiento del individuo. Pueden ser de carácter fisiológico, como respirar, hidratarse o nutrirse (objetivas); o de carácter psicológico, como la autoestima, el amor o la aceptación (subjetivas).

Responsabilidad: Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su función dentro de la organización.

Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

Recursos humanos.- En la administración de empresas, se denomina recursos humanos (RRHH) al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

Organización.- Es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción,

tendientes a producir bienes o servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión.

Trabajo.- Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.

2.4 Formulación de Hipótesis

2.4.1 Hipótesis General

Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.

2.4.2 Hipótesis Específicas

Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.

Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.

Capítulo III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño Metodológico

3.1.1 Tipo de Investigación

El tipo de la presente investigación es descriptivo – correlacional, porque busca de qué manera las barreras de la comunicación influyen en el clima organizacional a la vez describiremos las características y dimensiones de las dos variables de estudio.

Aplicada por la revisión de investigaciones similares como antecedentes que nos ha permitido profundizar en la misma. Asimismo, nuestra investigación también puede servir de referencia para las futuras investigaciones semejantes a la nuestra.

3.1.2 Enfoque.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, porque desde la recolección de la información y los resultados que se debe obtener respecto a las variables Barreras de la comunicación y Clima Organizacional serán representadas en cantidades numéricas o porcentuales.

3.2 Población y Muestra.

Población.

La población total estudiada para esta investigación lo conforman 100 trabajadores entre varones y mujeres que asumen cargos gerenciales, directivos y demás colaboradores de la Municipalidad distrital de Santa María-Huaura.

Muestra.

Para esta investigación se determinó una muestra censal de tipo probabilístico simple al azar sobre la totalidad de la población de ambos sexos, entre 18 a 65 años, todos ellos trabajadores nombrados de la Municipalidad de Santa María de quienes se analizará la influencia de las barreras de comunicación en el clima organizacional.

3.3 Operacionalización de las Variables.

VARIABLES	BARRERAS DE COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL
VARIABLES INTERVINIENTES	SEXO
	EDAD
	GRADO DE INSTRUCCIÓN

VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
BARRERAS DE LA COMUNICACION	Las barreras comunicacionales son mensajes que resultan difíciles de comprender. A veces ocurre que estas interferencias son sutiles y no tienen que ver con el tono de voz ni con lo que se dice mediante el lenguaje verbal o no verbal, sino con la forma en que se expresan. (Stephen P. Robbins, 2002, Pág. 45)	Administrativas	Deficiente operación de canales	Envío de correos tardíos	¿Cuál de las siguientes barreras de comunicación son las más notorias en su centro laboral? a) Fisiológicas b) Semánticas c) Físicas d) Administrativas e) Psicológicas
			Planificación Ineficaz	Trabajos inconclusos Insatisfacción laboral	¿Considera usted, que una buena comunicación implica? a) Aclarar mensajes b) Entender a los demás c) Saber que piensan los demás
		Psicológicas	Temor	Inseguridad Falta de motivación	¿Qué forma de comunicación es la más apropiada para usted? a) Enviar por correo la información b) Dar una llamada telefónica c) Utilizar una comunicación personal.
			Alegria	Motivación Estímulo	¿Cómo se ha sentido trabajando en la municipalidad? a) Muy satisfecho b) Satisfecho c) Muy insatisfecho d) Insatisfecho
		Físicas	Ruido	Sonido de carros Silbidos	¿En la última encuesta desolada por su institución ¿Cuál fue el resultado de su desempeño laboral? a) Excelente b) Muy bueno c) Bueno d) Regular
			Iluminación	Ambientes oscuros Pasajes sin focos	
		Fisiológicas	Falta de dicción	Pronunciación en las palabras Claridad en la expresiones Baja visión	
			Miopia		

+

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICION CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
CLIMA ORGANIZACIONAL	<p>Clima Organizacional es el conjunto de características permanentes que describen una organización, y la forma cómo es la percepción del ambiente interno de la organización en el que el individuo tiene el grado de su satisfacción de sus necesidades sociales y el goce del sentimiento de la labor cumplida.</p> <p>(Sergio Hernández. 2013 Pág. 68)</p>	Comportamiento Laboral	<p>Vivencia Sentimientos</p> <p>-Demostrar emociones</p>	<p>Estable inestable</p> <p>Autocontrol Equilibrio</p>	<p>¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?</p> <p>a) Casi siempre b) Siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca</p>
		Liderazgo Laboral	-Trabajo en equipo	Integrador Tolerancia	<p>¿Recibe información de cómo se desempeña en su trabajo?</p> <p>a) Casi siempre b) Siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca</p>
		Motivación laboral	-Motivación	Cumplimiento de tareas	<p>¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?</p> <p>a) Si b) No</p>
			-Habilidades	Experiencia Responsabilidad	<p>¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?</p> <p>a) Casi siempre b) Siempre c) A veces d) Nunca e) Casi nunca</p>
			-Solidaridad	Actividades de integración Acciones solidarias	

3.4 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

3.4.1 Técnicas a emplear.

- Observación No estructurada
- Encuesta

3.4.2 Descripción de los instrumentos.

Para las variables utilizaremos un cuestionario sobre Clima organizacional haciendo hincapié en la Comunicación que consta de 15 preguntas y 3 intervinientes, entre múltiples y dicotómicas siendo evaluada en una escala de calificación que permitirán observar situaciones del trabajador y posteriormente ser contrastadas con la hipótesis.

3.5 Técnicas para el Procesamiento de la Información

Las técnicas para el procesamiento de la información se han considerado el programa de Excel puesto que es un programa estadístico que permitirá analizar y procesar estadísticamente la información recolectada.

Capítulo IV

RESULTADOS

4.1 Presentación de Cuadros, Gráficos e Interpretación de resultados.

Una vez desarrollado el trabajo de investigación de manera juiciosa y siguiendo con el proceso se pone a consideración los resultados de la misma. En primer momento los resultados son referentes a las variables intervinientes: sexo edad y grado de instrucción.

Por otro lado, también se ha elaborado en forma detallada los resultados sobre la medición y evaluación hecha con nuestro instrumento correspondiente a las variables relevantes como; Barreras de Comunicación y Clima organizacional, donde se mide la percepción de los trabajadores para finalmente realizar y redactar las conclusiones y recomendaciones como indican las normas.

A continuación presentamos los resultados obtenidos ítem por ítem tras aplicar el instrumento de investigación a la población intervenida.

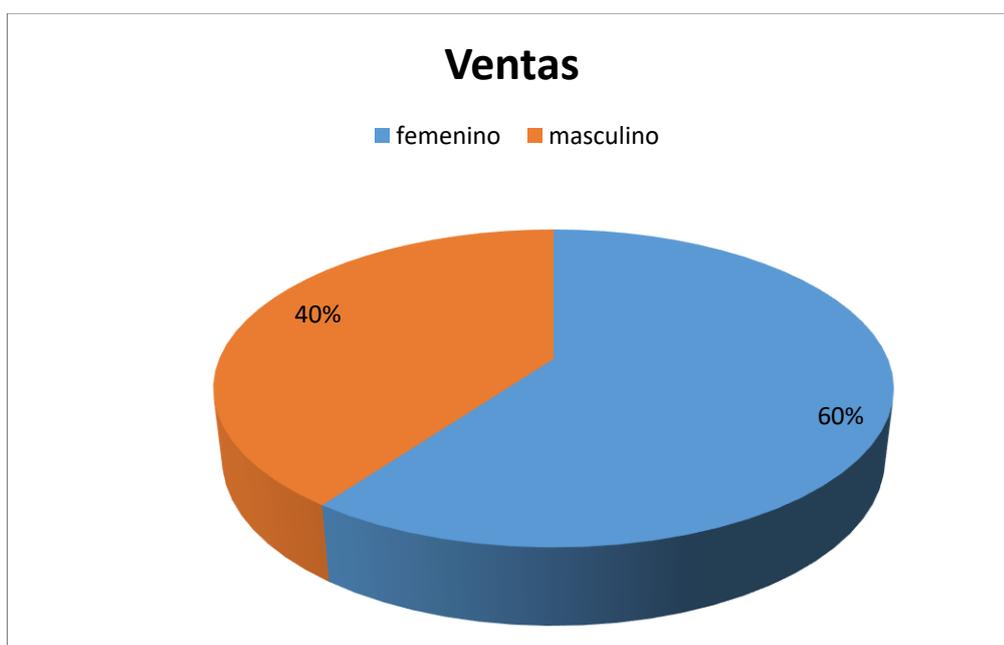
4.1.1 Resultado de las Variables Intervinientes

Tabla 1

Sexo:

N°	SEXO	CANTIDAD	%
01	FEMENINO	60	52
02	MASCULINO	40	48

Fuente Propia.



Fuente Propia.

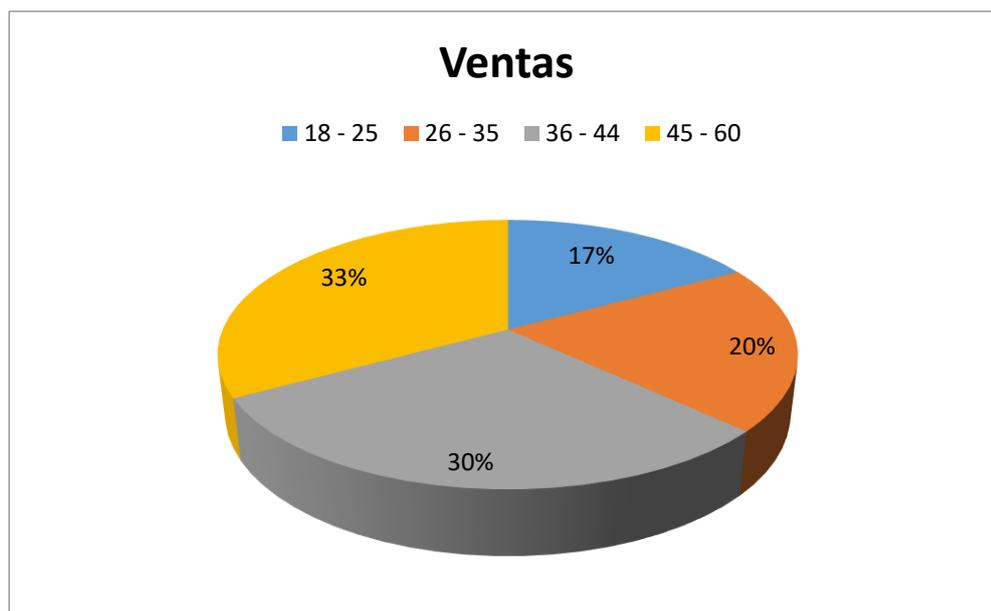
De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino que representan un 60% y 40 encuestados representan un 40 % son de sexo masculino.

Tabla 2

Edad:

N°	EDAD	CANTIDAD	%
01	18 – 25	17	17
02	26 – 35	20	20
03	36 – 45	30	30
04	45 – 60	33	33
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia.

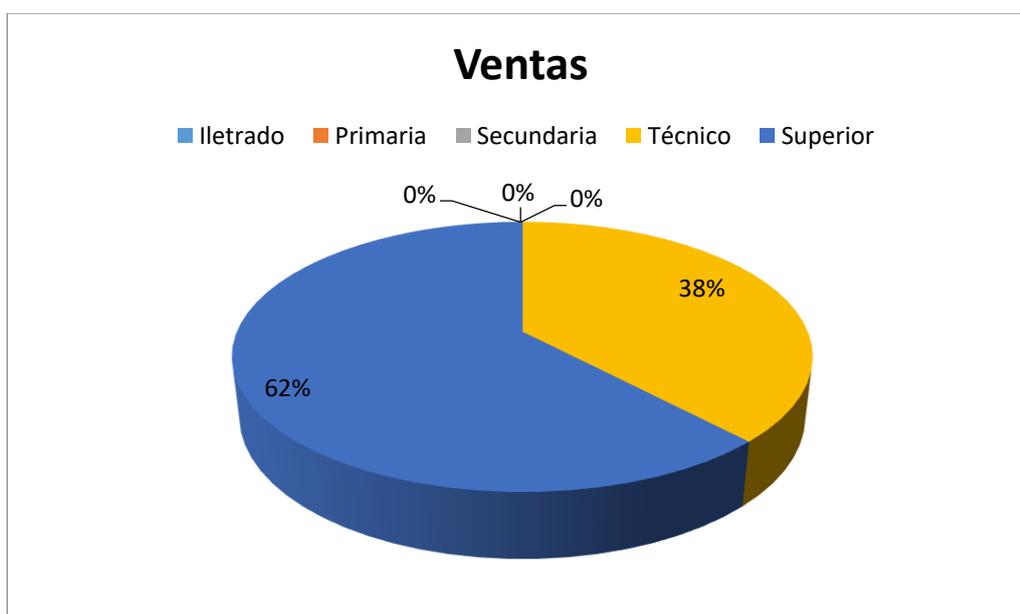
De los 100 trabajadores Administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 17 trabajadores que oscilan entre 18 a 25 años de edad representan un 17%, 20 trabajadores que oscilan entre 26 a 35 años de edad representan un 20%, 30 trabajadores que oscilan entre 36 a 45 años de edad representan un 30%, 17 trabajadores que oscilan entre 46 – 60 años de edad representan un 17%.

Tabla 3

Grado de Instrucción:

N°	GRADO DE INSTRUCCIÓN	CANTIDAD	%
01	Iletrado	0	0%
02	Primaria	0	0%
03	Secundaria	0	0%
04	Técnico	38	38%
05	Superior	62	62%
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 38 personas tienen estudios técnicos que representan el 38%, 62 tienen estudios superiores que representan el 62 %.

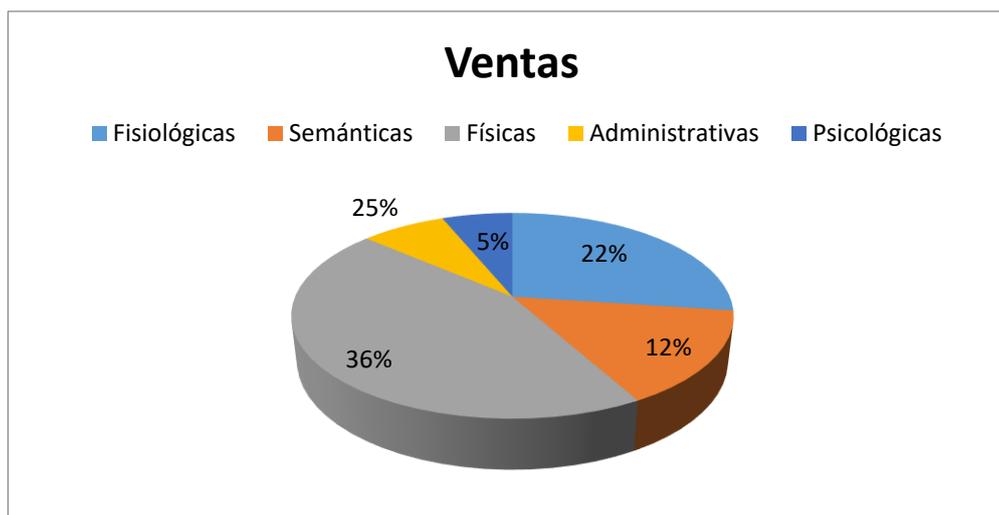
4.1.2 Resultado de las Variables: Independiente y dependiente

Tabla 4

Ítem 01.- ¿Cuál de las siguientes barreras de comunicación son las más notorias en su centro laboral?

N°	ITEM 01	CANTIDAD	%
a	Fisiológicas	22	22
b	Semánticas	12	12
c	Físicas	36	36
d	Administrativas	25	25
e	Psicológicas	05	5
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia.

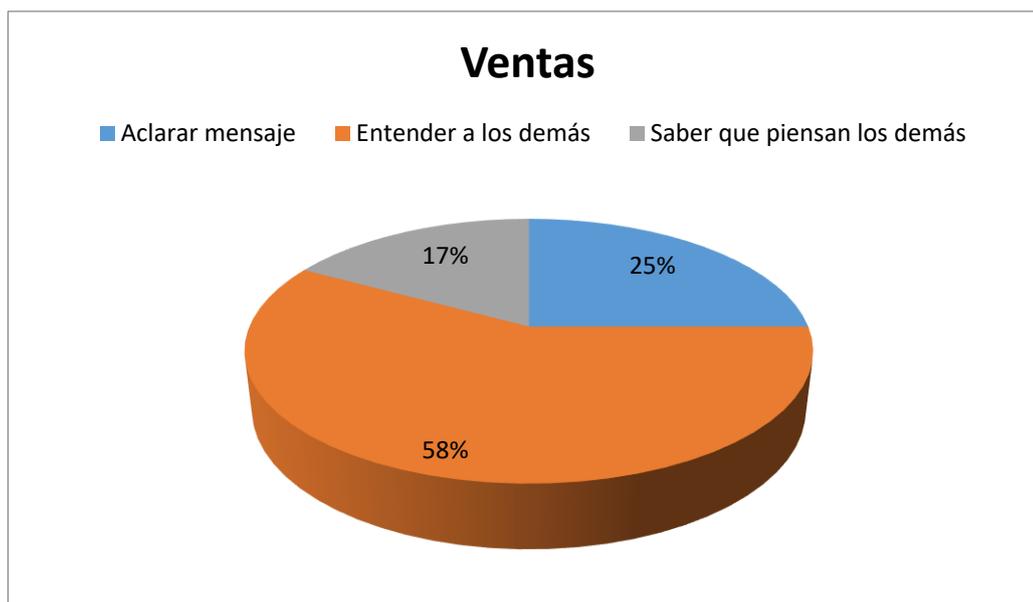
De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población evaluada, 22 que representan el 22% indican que, existen barreras “Fisiológicas”, 12 que representa el 12% indican que; hay presencia de barreras “Semánticas”, el 36 que son el 36% mencionan que; existen barreras “Físicas”, y 25 que son el 25% hacen referencia que; existen barreras “Administrativas y un 5% barreras “Psicológicas”.

Tabla 5

Ítem 02.- ¿Considera usted que una buena comunicación implica?

N°	ITEM 02	CANTIDAD	%
a	Aclarar mensajes	25	25
b	Entender a los demás	58	58
c	Saber que piensan los demás	17	17
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

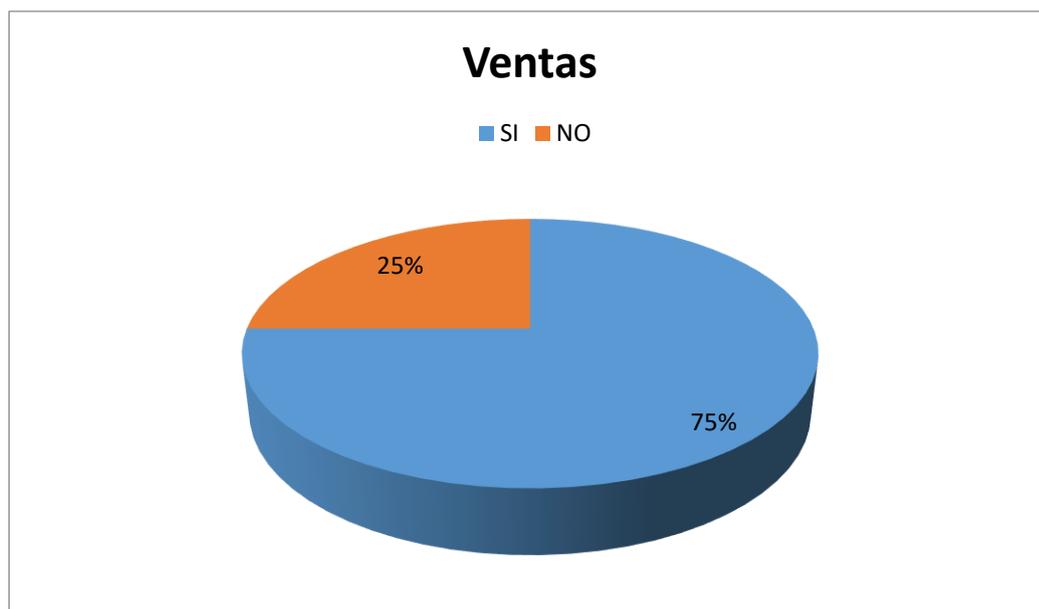
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 25 que representa el 25% indican que; la comunicación implica “Aclarar mensaje”, 58 trabajadores que representa el 58% indican “Entender a los demás”, 17 trabajadores que representa el 17% indican “Saber que piensan los demás”.

Tabla 6

Ítem 03.- ¿Considera usted que las barreras administrativas dependen de una comunicación efectiva de los jefes?

N°	ITEM 03	CANTIDAD	%
a	SI	75	75
b	NO	25	25
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

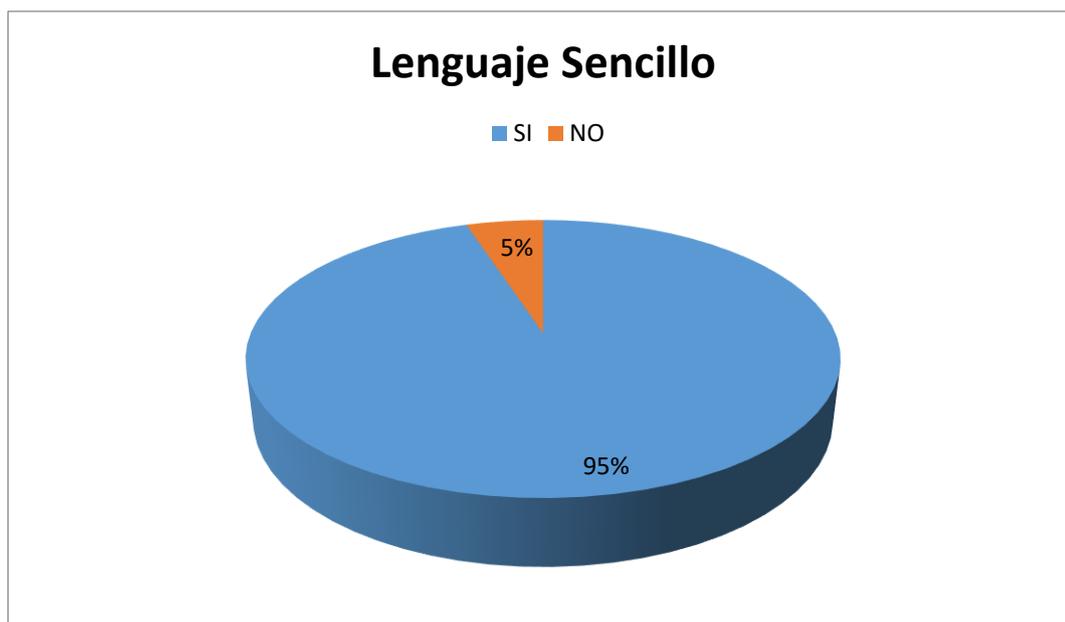
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 75 que; representa al 75% indican que; las barreras administrativas “SI” dependen de los jefes, y 25 trabajadores que representa el 25% indican que; las barreras administrativas “NO” dependen de los jefes.

Tabla 7

Ítem 04.- ¿Considera usted que el emisor debe utilizar un lenguaje sencillo para su comprensión?

N°	ITEM 04	CANTIDAD	%
a	SI	95	95
b	NO	5	5
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 95 que representa el 95% indican que; “SI” se debe considera el uso de un lenguaje sencillo para su comprensión y 5 trabajadores que representa el 5% indican que; “NO” se escucha un lenguaje sencillo para su comprensión.

Tabla 8

Ítem 05.- De los siguientes elementos ¿Cuál es el modo de comunicación que le parece más eficiente?

N°	ITEM 05	CANTIDAD	%
a	La Palabra	40	40
b	Un signo	8	8
c	Algo escrito	25	25
d	Un gesto	17	17
e	Una Imagen	10	10
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia.

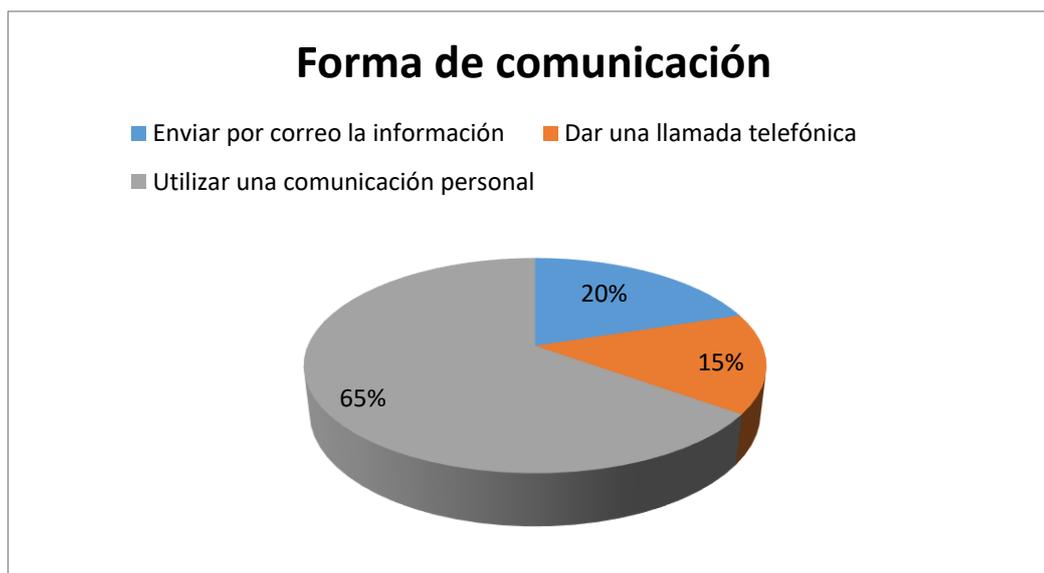
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 40 que representa el 40% indican que; el modo de comunicación más eficiente y apropiada es “La Palabra”, 8 trabajadores que representa el 8% indican que; el modo de comunicación más eficiente y apropiada es “Un signo”, 25 trabajadores que representa el 25% indican que; el modo de comunicación más eficiente y apropiada es “Algo Escrito”, 17 trabajadores que son el 17% indican que; el modo de comunicación más eficiente y apropiada es “Un Gesto”, 10 trabajadores que representa el 10% indican que; el modo de comunicación más eficiente y apropiada es “Una Imagen”.

Tabla 9

Ítem 06.- ¿Cuál de estas formas de comunicación es la más eficiente para usted?

N°	ITEM 06	CANTIDAD	%
a	Enviar por correo la información	20	20
b	Dar una llamada telefónica	15	15
c	Utilizar una comunicación personal	65	65
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia

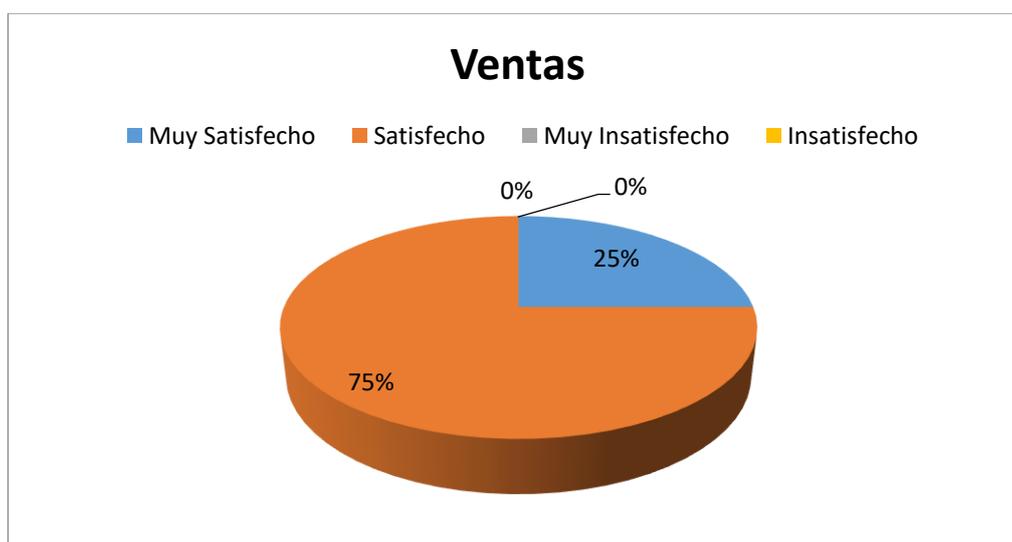
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 20 que representan el 20% indican que; la forma de comunicación más eficiente es “Enviar por Correo la Información”, 15 trabajadores que representan el 15% indican que; la forma de comunicación más eficiente es “dar una Llamada Telefónica”, 65 trabajadores que representan el 65% indican que; la forma de comunicación más eficiente es “Utilizar una Comunicación Personal”.

Tabla 10

Ítem 07.- ¿Cómo se ha sentido trabajando en la Municipalidad?

N°	ITEM 07	CANTIDAD	%
a	Muy Satisfecho	25	25
b	Satisfecho	75	75
c	Muy Insatisfecho	0	0
d	Insatisfecho	0	0
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 25 que representa el 25% indican que; trabajar en la Municipalidad se ha sentido “Muy Satisfecho”, 75 trabajadores que representa el 75% indican que; trabajar en la Municipalidad se ha sentido “Satisfecho”.

Tabla 11

Ítem 08.- ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

N°	ITEM 08	CANTIDAD	%
a	SI	98	98
b	NO	2	2
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 98 que representa el 98% indican que; sus funciones y responsabilidades “SI”, están bien definidas y 2 trabajadores que representan el 2% indican que; sus funciones y responsabilidades “NO”, están definidas.

Tabla 12

Ítem 09.- ¿Recibe información de cómo se desempeña en su trabajo?

N°	ITEM 09	CANTIDAD	%
a	Siempre	35	35
b	A veces	65	65
c	Nunca	10	10
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

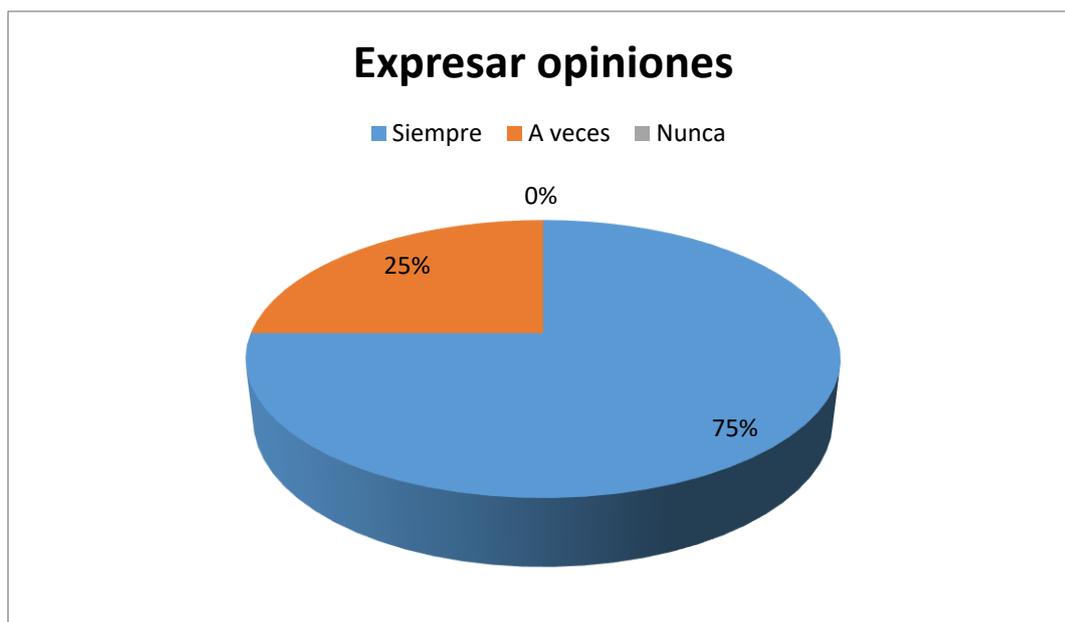
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 35 que representa el 35% indican que; “Siempre”, reciben información sobre su desempeño laboral. 65 trabajadores que representa el 65% indican que; “A veces”, reciben información sobre su desempeño laboral. 10 trabajadores que representa el 10% indican que; “Nunca”, reciben información sobre su desempeño laboral.

Tabla 13

Ítem 10.- ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?

N°	ITEM 10	CANTIDAD	%
a	Siempre	75	75
b	A veces	25	25
c	Nunca	0	0
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 75 que representan el 75% indican que; le resulta “Siempre”, fácil expresar sus opiniones a su equipo de trabajo. Y a 25 trabajadores que representan el 25% indican que; le resulta factible “A veces”, expresar sus opiniones a su equipo de trabajo.

Tabla 14

Ítem 11.- ¿La comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente?

N°	ITEM 11	CANTIDAD	%
a	Siempre	75	75
b	A veces	25	25
c	Nunca	0	0
TOTAL		100	100

Fuente Propia



Fuente Propia

De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 75 que representan el 75% indican que; la comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente “Siempre”. Y para 25 trabajadores que representa el 25% indican que; la comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente “A Veces”.

Tabla 15

Ítem 12.- ¿Siempre para motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?

N°	ITEM 12	CANTIDAD	%
a	SI	97	97
b	NO	3	3
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia.

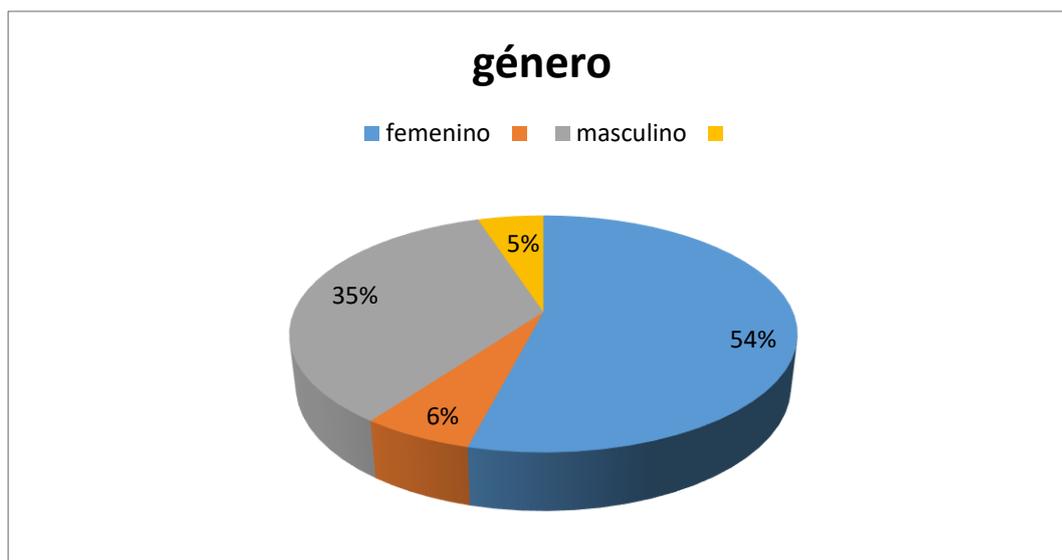
De los 100 trabajadores administrativos que representan el 100% de la población evaluada, 97 que representa el 97% indican que; “SI”, está siempre motivados y le gusta el trabajo que desarrollan. 3 trabajadores que representa el 3% indican que; “NO”. Están tan motivados en el trabajo que se desarrollan

Tabla 16.

Ítem 13.- Durante el año, ¿Usted se ha capacitado en temas de comunicación y atención al usuario?

N°	SEXO	CATEGORÍA	CANTIDAD	%
01	FEMENINO	SI	54	60
		NO	6	
02	MASCULINO	SI	35	40
		NO	5	
			100	100

Fuente Propia



Fuente Propia.

De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino siendo 54 que representa el 54% de ellos manifiestan que; durante el año “SI” se capacitaron en temas de comunicación y atención al usuario. Y 6 que representan el 6%, manifiestan que “NO” se capacitan. Ello representa que un total de un 60% de mujeres encuestadas. En lo que representan varones 35 de ellos respondieron que SI se capacitan y representan un 35% mientras que, 5 respondieron que NO se capacitan, ello representa un total de 5% de varones encuestados.

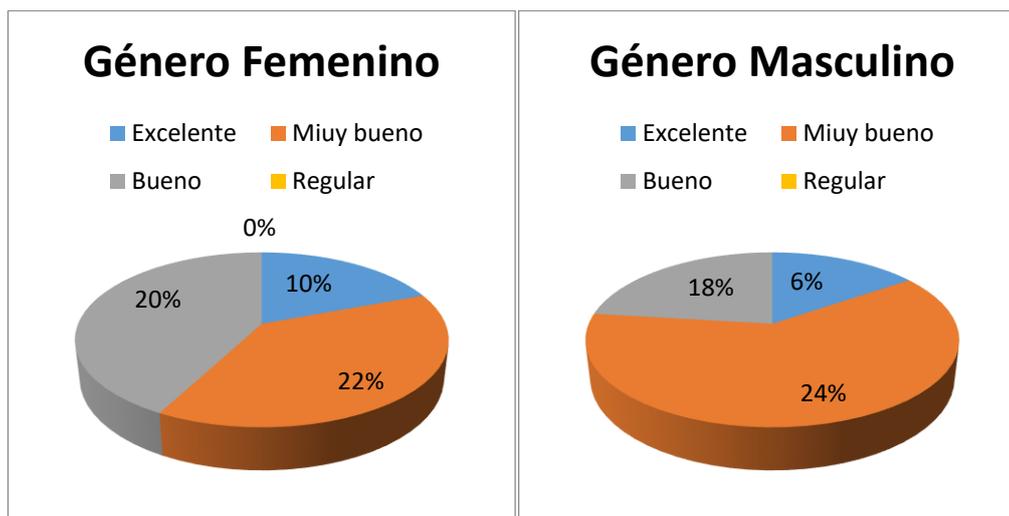
Tabla 17

Ítem 14.- En la última encuesta desarrollada por su institución ¿cuál fue el resultado de su desempeño laboral?

N°	SEXO	CATEGORÍA	CANTIDAD	%
01	FEMENINO	Excelente	10	10
		Muy bueno	20	20
		bueno	22	22
		Regular	0	0
		Excelente	6	6

02	MASCULINO	Muy bueno	24	24
		bueno	18	18
		Regular	0	0
Regular			100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia.

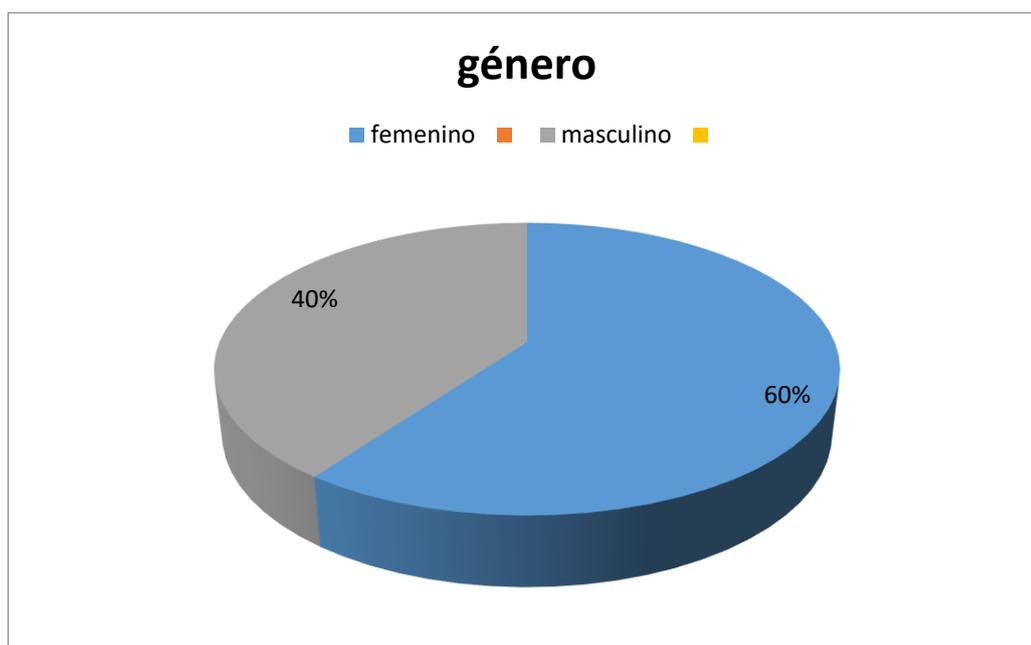
De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino siendo 10 de ellos los que manifiestan que los resultados de su evaluación por su desempeño laboral fue “Excelente” con 10%, 20 de ellos manifiestan que su evaluación fue “Muy bueno” con 20%, otros 22 manifiestan que fue “Bueno” representando un 22%. Ello representan un total de un 60% de mujeres encuestadas En lo que representan varones 6 de ellos respondieron ser evaluados de modo “Excelente” representando un 6%, 24 de ellos respondieron “Muy bueno”, y 18 encuestados respondieron “Bueno” representando un 18% ello representa un total de 40% de varones.

Tabla 18

Ítem 15.- ¿Considera usted que la comunicación verbal es fundamental para un mensaje claro con el usuario?

N°	SEXO	CATEGORÍA	CANTIDAD	%
01	FEMENINO	SI	56	56
		NO	4	4
02	MASCULINO	SI	35	35
		NO	5	5
			100	100

Fuente Propia.



De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino siendo 56 encuestadas que representan al 56% manifiestan que; la comunicación verbal “SI” es fundamental para un mensaje claro con el usuario y 4 encuestadas manifiestan que NO que representa al 4%, ello representan un total de un 60% de mujeres encuestadas En lo que representan varones 35 encuestados respondieron que SI y representan un 35% mientras que 5 respondieron que NO, ello representa un total de 5% de varones investigados.

4.2 Contratación de la Hipótesis.

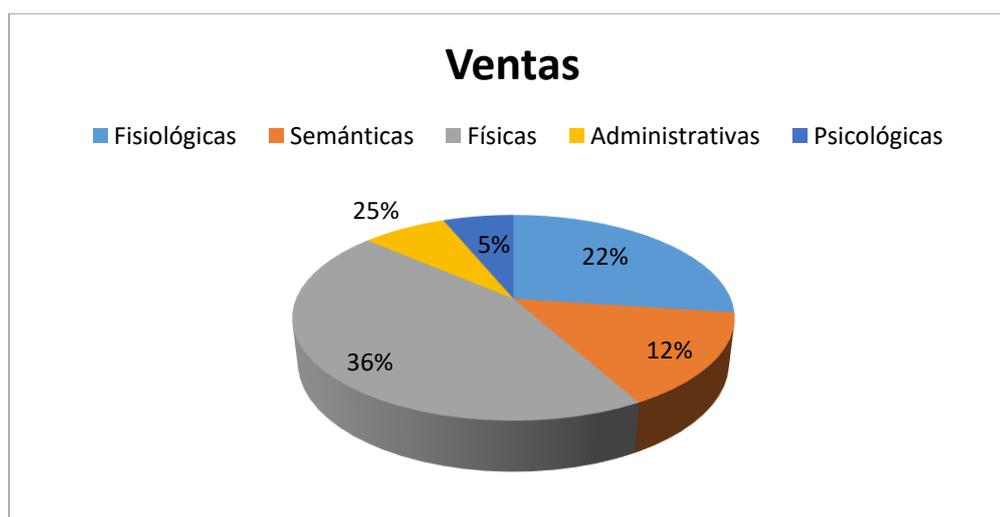
Hipótesis General.

Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huara 2015.

Tabla 19: Prueba de Hipótesis General:

N°	HIPÓTESIS GENERAL	CANTIDAD	%
a	Fisiológicas	22	22
b	Semánticas	12	12
c	Físicas	36	36
d	Administrativas	25	25
e	Psicológicas	05	5
TOTAL		100	100

Fuente Propia.



Fuente Propia.

De los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población evaluada, 22 que representan el 22% indican que; existe las barreras “Fisiológicas” que desfavorece el clima organizacional, 12 que representan el 12% indican que existen las barreras “Semánticas” que desfavorece el clima organizacional, 36 que representan el 36% indican que; existen barreras “Físicas”, que desfavorece el clima organizacional, 25 que representan el 25% indican que: existen las barreras “Psicológicas”. que desfavorece el clima organizacional, Por lo que se confirma nuestra hipótesis que si existe relación entre las barreras de comunicación y el clima laboral, puesto que lo trabajadores tienen conocimiento y repercute en el desarrollo y eficacia del clima organizacional.

Capítulo V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Discusión.

La presente investigación demuestra la relación existente entre las variables; Barreras de Comunicación y el Clima Organizacional, puesto que los trabajadores administrativos entre varones y mujeres de la Municipalidad Distrital de Santa María, reconocen la existencia de las distintas barreras comunicacionales al interior del municipio, siendo las más reincidentes entre las barreras físicas con un 36% debido a las interferencias del medio ambiente, los constantes ruidos que ocasiona los automóviles a los exteriores de las oficinas, la mala iluminación de algunos ambientes de trabajo y las deficientes instalaciones eléctricas de muchos almacenes. Y las barreras administrativas con un 25%, respuesta que se ha identificado por una débil planificación de canales de información y comunicación, identificándose distorsiones semánticas, pérdida de transmisión, sobre carga de información, los trámites burocráticos habituales y la

comunicación jerarquizada; situación que desfavorecen un Clima Organizacional inestable a nivel de todo el personal administrativo nombrado de la Municipalidad de Santa María. A ellos se suma la indiferencia de algunas autoridades y gerentes que colaboran al interior del municipio. Estos resultados coinciden con Cubas, F. y Otro (2015). En su trabajo de investigación "*Barreras de la Comunicación Organizacional y Clima Social en los Trabajadores de la Municipalidad del Departamento de Lambayeque-2015*". Realizado en la Universidad Privada Señor de Sipán de Lambayeque. El autor demuestra que; existe relación positiva altamente significativa entre las escalas psicológicas, semánticas, y ambientales con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, así como no relación entre la escala diagonal con las áreas relaciones, desarrollo y estabilidad, En cuanto a la comunicación organizacional, se encontró mayor predominio en el nivel medio, así mismo se evidencia menor prevalencia en el nivel alto y con respecto al clima social se evidencia menor prevalencia en el nivel deficitario, seguido del nivel promedio, por último se aprecia mayor predominio en el nivel bueno. Asimismo, existe relación positiva altamente significativa entre las escalas semánticas, psicológicas y ambientales con las áreas relaciones, En ese sentido podemos confirmar estos resultados en las bases teóricas de Stephen P. Robbins quién manifiesta que "cada uno de estos elementos cuando se interrelacionan satisfactoriamente es necesario reducir filtros o interferencias entre el emisor y el receptor. De hecho, entre muchas posibilidades, esos filtros pueden deberse a ciertos malos hábitos de comunicación, tanto del que habla (emisor) como del que escucha (receptor), o a que los mensajes emitidos, ya sean verbales o no verbales resulten ambiguos. Estas interferencias, fomentadas tanto conscientes como inconscientemente, son las que hacen que una persona termine reprochándose su actitud, aislándose, o lo que es peor, lastimándose psicológica y emocionalmente". Por otra parte el municipio ha venido estimulándolos para que la eficacia laboral y la satisfacción cumplan las necesidades de sus colaboradores y los usuarios.

Este estudio confirma la relación existente entre las Barreras de la Comunicación y el Clima Organizacional más allá de una simple relación, pues para toda organización el flujo del trabajo administrativo, las actitudes, un buen ambiente físico de trabajo, la motivación laboral y el liderazgo laboral, son acciones determinantes que regularían el bienestar de un buen ambiente de clima organizacional.

En la primera hipótesis específica: Sobre la relación existente entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015. Se confirma, porque de los 100 trabajadores administrativos nombrados que representa el 100% de la población investigada, 40 son de sexo masculino que representa el 48% que manifiestan reconocer la existencia de las barreras de comunicación administrativas, física, psicológicas y fisiológicas que desfavorecen el Clima Organizacional por lo que han generado muchas veces la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral, poca capacitación en cuanto a temas de comunicación y atención al usuario. Resultados que coinciden con el estudio realizado por, Quispe, E. (2015). Sobre el "*Clima Organizacional y Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas*" la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas Apurímac. Llegando a una conclusión general en la que indica que; los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pacucha logran algunas veces realizar un regular desempeño laboral.

En la segunda hipótesis específica: Sobre la relación existente entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura.2015. Se confirma, porque de los 100 trabajadores administrativos nombrados que representan el 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino que representa el 52% que manifiestan reconocer la existencia de las barreras de comunicación administrativas, física, psicológicas y fisiológicas que desfavorecen el Clima Organizacional

por lo que han generado muchas veces la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral, poca capacitación en cuanto a temas de comunicación y atención al usuario. Resultado que coincide con Castillo, J. (2013) en su trabajo de investigación titulado *Barreras de la Comunicación que Afectan el Telemarketing Gestionado por un Call Center en Guatemala dirigido a público Extranjero* Estudio realizado para optar el título profesional de Licenciado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad de San Carlos de Guatemala. El estudio llegó a las siguientes conclusiones: Las barreras de la comunicación que afecta al teleoperador en el proceso comunicativo como receptor son las barreras semánticas ya que existen confusión en los significados de la palabra. Barreras físicas (ruido, interferencias), así como las barreras ideológicas o filosóficas (diferentes puntos de vista). La mayoría de tele operadores al gestionar campañas de tele atención en un Call Center de Guatemala para públicos extranjeros, experimenta barreras que afectan el proceso de comunicación como receptor así como también emisor. La mayoría de los teleoperadores utiliza estando en el proceso del emisor para logra superar las barreras semánticas y psicológicas son las siguientes: parafrasear, que implica repetir con otras palabras hasta que el cliente logre comprender e mensaje transmitido. Como lo menciona Wendell L. French que “la Cultura Organizacional es una de las mayores fortalezas de la organización si esta se ha desarrollado adecuadamente, caso contrario constituye una de las principales debilidades.” Es así que la población investigada es consciente de la existencia de las barreras comunicacionales, situación que se trata de superar con las pocas capacitaciones y el mismo diálogo constante, propiciando en todas las áreas un buen clima laboral teniendo como base a la comunicación y reforzando los objetivos propuestos por parte del municipio. Asimismo este trabajo ha permitido identificar el tipo de trabajo interno entre sus colaboradores, corroborando la importancia de la comunicación como vehículo principal para el trato directo entre los mismos trabajadores administrativo.

6.2 Conclusiones.

- Existe relación entre las Barreras de comunicación y Clima organizacional entre los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura, porque reconocen y son conscientes sobre la existencia de diversas barreras comunicacionales que repercuten en el clima organizacional. Siendo las más resaltantes; las barreras físicas en un 36% y las barreras administrativas en un 25%, situaciones reincidentes al interior del municipio.

- Con respecto a la primera hipótesis específica: Existe relación entre las Barreras de Comunicación y el Clima Organizacional entre los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Se confirma la hipótesis, dado que; del 100% de la población investigada, 40 son de sexo masculino que representa el 48% ellos manifiestan reconocer la existencia de las barreras de comunicación administrativas, física, psicológicas y fisiológicas que desfavorecen el clima organizacional. Resultados que han generado muchas veces la insatisfacción, la desmotivación en el desempeño laboral y poca capacitación en cuanto a temas de comunicación y atención al usuario.

- Con respecto a la segunda hipótesis específica: Existe relación entre las Barreras de Comunicación y el Clima Organizacional entre los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Se confirma la hipótesis, dado que; del 100% de la población investigada, 60 son de sexo femenino que representa el 52%. Manifiestan reconocer la existencia de las barreras de comunicación administrativas, física, psicológicas y fisiológicas que desfavorecen el clima organizacional por lo que han generado muchas veces la insatisfacción y la desmotivación en el desempeño laboral, poca capacitación en cuanto a temas de comunicación y atención al usuario. Es por ello que confirmamos nuestra hipótesis donde si existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional.

- Por otro lado, más del 58% de la población investigada entre mujeres y varones de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Consideran que una forma de comunicación para superar las barreras comunicacionales, es entender a los demás, lo que significa que algunos trabajadores a veces utilizan diversos canales de comunicación para distribuir mensajes relativamente apropiados y eso implicaría la solución de los problemas de comunicación identificadas al interior del municipio.

6.3 Recomendaciones.

- Considerando que, los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María. Reconocen la existencia de diversas barreras de comunicación al interior del municipio. Se recomienda a los trabajadores diseñar, socializar y proponer un plan de comunicación estratégica que permitirá disminuir gradualmente la existencia de todas las barreras comunicacionales, prestando mayor atención a las barreras físicas y administrativas, las que existen con mayor porcentaje y desfavorecen la buena práctica del clima organizacional al interior del este organismo municipal.
- Los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Deben asumir liderazgo para elaborar proyectos a corto plazo que les permita proponer a la oficina de recursos humanos, un conjunto de actividades que implique la mejora del clima organizacional al interior del municipio, recomendación que planteamos, dado que la mayoría de los trabajadores cuentan con un grado de instrucción de nivel superior y técnico que facilitaría establecer una comunicación más coordinada, planificada y coherente que implique la disminución de las barreras de comunicación encontrada en nuestro estudio.
- Los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Deben asumir liderazgo para proponer actividades de recreación e integración institucional entre los

trabajadores a nivel internos y externos para mejorar el clima organizacional al interior del municipio, recomendación que se plantea, dado que la presencia significativa de mujeres colaboradoras facilitaría la organización planificada, coordinada y ordenada de actividades tanto; deportivas, artísticas, de esparcimiento y de camaradería, espacios que permitiría establecer una comunicación más horizontal y fluida.

- Los colaboradores, la mayoría entre varones y mujeres de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura. Deben mejorar la elección de los canales de comunicación que permita una buena elaboración y adecuada distribución de mensajes dirigida hacia su público interno-externo y superar todas las barreras comunicacionales encontradas al interior del municipio. Asimismo deben fortalecer alianzas entre diversas instituciones para fomentar a la población el buen uso del lenguaje y la comunicación. Para mejorar el clima organizacional.
- La Municipalidad Distrital de Santa María - Huaura debe promover capacitaciones periódicas en temas de comunicación y las buenas prácticas de Relaciones Humanas para mantener y/o mejorar el nivel de comunicación con su público objetivo. Asimismo lograr el buen desenvolvimiento comunicacional reconociendo su esfuerzo y empeño para mejorar el clima organizacional al interior del municipio.

Capítulo VI

FUENTES DE INFORMACIÓN

6.1.- Fuentes Bibliográficas.

Albrecht, Karl (1998). Servicio al cliente interno. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.

Chiang Vega, y Otros (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid, Ed. R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Fernández Collado, Carlos. (2003). La comunicación en las organizaciones. México, D.F. Ed. Trillas

David F. Tver, E, Lee Rice. (1999) “Bienestar en el Trabajo”, Primera Edición, Editorial Trillas, México.

Del Mar Fernandez. María. (2004) “Modelos teóricos en el estudio de la Comunicación” Mc Graw Edición México.

Don. L. Hellriege, John W. Slocum (2004). Comportamiento Organizacional, México. Ed. Thomson.

Galeano, Ernesto César (1997) .”Teoría de la Comunicación” Edición McGraw Colombia.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2003). Metodología de la investigación. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Mendo, Antonio (2004) “Psicología organizacional” Ediciones Paidós, España.

Stephen P. Robbins (2002) “Comportamineto Organizacional” Sexta edición Prentice Hall.

Stephen P. Robbins, (1999). Comportamiento Organizacional. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.

VVAA.: "El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas". Folio, Barcelona, 1997

Wendell L. French (1996) “DESARROLLO ORGANIZACIONAL”, Quinta Edición, Editora Prentyce Hall, México.

6.2.- Fuentes Electrónicas.-

Amybel Sánchez Tello (2009) *Diagnóstico de comunicación organizacional interna en las agencias de viajes de Bahías*. Consultado En: www.fcctp.usmp.edu.pe/cultura/imagenes/pdf/23

Rodriguez Monsalve John (2001) La Comunicación como elemento de fortalecimiento Organizacional. Antioquia. Consultado: en:Tesis.udec.edu.com/comunicaciónelementofortalecimientoorganizacional.

Barrón Argumedo María (2008).- Función de las Relaciones Públicas en una empresa Hotelera. Consultado en: <http://www.tesis.udec.barrón.org.mex>

Adriana R. Orsi, (2013) Analista en RSE y comunicación social.- Las relaciones Públicas y las organizaciones sin fines de lucro. Consultado en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/relaciones-publicas/1196-las-relaciones-publicas-y-las-organizaciones-sin-fines-de-lucro-.html>

Larrea, Juan José. (2015) Balance DIRCOM y las Relaciones Públicas (Editorial) Consultado en: <http://www.jllarrea.com/publicaciones/revista-dircom/103-relaciones-públicas>.

Quispe Vargas, Edgar.(2015) Clima Organizacional y Desempeño Laboral En La Municipalidad Distrital de Pacucha, Andahuaylas. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas Facultad de Ciencias de la Empresa. Recuperado en: https://www.google.com.pe/search?q=tesis+clima+organizacional+y+desempeño+laboral&rlz=1C1RLNS_esPE769PE769&oq=tesis+clima+organizacional+&aqs=chrome.1.69i57j0l.

Quispe Aquino, Norma (2015) Clima Organizacional y Satisfacción Laboral En La Asociación Para El Desarrollo Empresarial En Apurímac, Andahuaylas. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional José María Arguedas Facultad de Ciencias de la Empresa. Recuperado en: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/244/Norma_Quispe_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marien Cortés, Nelsy (2009) Jiménez Diagnóstico del clima organizacional. Hospital “Dr. Luis F. Nachón”. Xalapa. (Tesis de Maestría) Universidad Lis de Veracruz Arte Ciencia Luz. De México Recuperado en: <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/30006/1/NelsyMCortesJimenez.pdf>

Castillo García, José Cristian (2013) Barreras de la Comunicación que Afectan el Telemarketing Gestionado por un Call Center en Guatemala dirigido a público Extranjero. Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_1191.pdf

Girón Muñoz, Nélida. (2010) Barreras de Comunicación Intercultural entre Integrantes del VI Continente de Operaciones de Mantenimiento de Paz y Habitantes de Puerto Príncipe Haití, Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0735.pdf

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS GENERALES Y ESPECIFICOS	HIPOTESIS	VARIABLES DE LA INVESTIGACION	DESENÑO DE INVESTIGACION	POBLACION Y MUESTRA	METODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>PG. De qué manera las barreras de comunicación se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>PE1. ¿De qué manera las barreras de comunicación se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015?</p>	<p>OG. Demostrar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>OE1. Identificar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.</p>	<p>HG. Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>HE1. Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo masculino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Barreras de Comunicación:</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Barreras Administrativas - Barreras Psicológicas - Barreras Físicas - Barreras Fisiológicas <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Clima Organizacional:</p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comportamiento laboral - Liderazgo laboral - Motivación laboral 	<p>Tipo de Investigación.</p> <p>El tipo de la presente investigación es descriptivo correlacional, porque busca identificar la relación que existe entre las barreras de la comunicación y el clima organizacional a la vez describe las características y dimensiones de las dos variables de estudio.</p> <p>Diseño de la Investigación</p> <p>Relacional</p> <p>Donde:</p> <p>M : Muestra</p> <p>X1 : Control difuso</p> <p>R : Relación entre VI y VD</p>	<p>Población:</p> <p>Total Población: 100</p> <p>Ambos sexos entre 18 a 65 años todos ellos trabajadores nombrados de la Municipalidad de Santa María. Huaura 2015.</p> <p>Muestra:</p> <p>Con una muestra censal de tipo probabilístico simple al azar.</p>	<p>La metodología es cuantitativa</p> <p>El Método empleado en la investigación es:</p> <p>Hipotético Deductivo</p> <p>Técnicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Encuesta -Observación No estructurada <p>Instrumento.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuestionario de Preguntas 15 preguntas Múltiples y dicotómicas, con 3 y 5 alternativas de marcado para cada variable.
<p>PE2. De qué manera las barreras de comunicación se relaciona con el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015</p>	<p>OE2. Identificar la relación que existe entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015</p>	<p>HE2. Existe relación entre las barreras de comunicación y el clima organizacional de los trabajadores administrativos nombrados de sexo femenino de la Municipalidad de Santa María-Huaura 2015</p>				



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión



Encuesta

En el siguiente cuestionario planteamos una serie de preguntas, tiene como objetivo determinar la relación que existe entre las barreras de la comunicación y el clima organizacional en la Municipalidad Distrital de Santa María Huaura. Agradecemos su colaboración.

Datos Generales:

Edad..... Grado de Instrucción.....

Sexo.....F M

A continuación marque con un aspa lo que usted considere correcto.

- | | |
|---|---|
| <p>1. ¿Cuál de las siguientes barreras de comunicación son las más notorias en su centro laboral?</p> <p>a) Fisiológicas <input type="checkbox"/></p> <p>b) Semánticas <input type="checkbox"/></p> <p>c) Físicas <input type="checkbox"/></p> <p>d) Administrativas <input type="checkbox"/></p> <p>e) Psicológicas <input type="checkbox"/></p> | <p>4. ¿Considera usted que el emisor debe utilizar un lenguaje sencillo para su comprensión?</p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p> |
| <p>2. ¿Considera usted, que una buena comunicación implica?</p> <p>a) Aclarar mensajes <input type="checkbox"/></p> <p>b) Entender a los demás <input type="checkbox"/></p> <p>c) Saber que piensan los demás <input type="checkbox"/></p> | <p>5. De los siguientes elementos ¿Cuál es el modo de comunicación que le parece más eficiente?</p> <p>a) La palabra <input type="checkbox"/></p> <p>b) Un signo <input type="checkbox"/></p> <p>c) Algo escrito <input type="checkbox"/></p> <p>d) Un gesto <input type="checkbox"/></p> <p>e) Una imagen <input type="checkbox"/></p> |
| <p>3. ¿Considera usted que las barreras administrativas dependen de una comunicación efectiva de los jefes?</p> <p>a) Si <input type="checkbox"/></p> <p>b) No <input type="checkbox"/></p> | |

6. ¿Qué forma de comunicación es la más apropiada para usted?
- a) Enviar por correo la información
- b) Dar una llamada telefónica
- c) Utilizar una comunicación personal
7. ¿Cómo se ha sentido trabajando en la municipalidad?
- a) Muy satisfecho
- b) Satisfecho
- c) Muy insatisfecho
- d) Insatisfecho
8. ¿Sus funciones y responsabilidades Están bien definidas?
- a) Si
- b) No
9. ¿Recibe información de cómo se desempeña en su trabajo?
- a) Casi siempre
- b) Siempre
- c) A veces
- d) Nunca
- e) Casi nunca
10. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su equipo de trabajo?
- a) Casi siempre
- b) Siempre
- c) A veces
- d) Nunca
- e) Casi nunca
11. ¿La comunicación interna dentro de su trabajo funciona correctamente?
- a) Casi siempre
- b) Siempre
- c) A veces
- d) Nunca
- e) Casi nunca
12. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?
- a) Casi siempre
- b) Siempre
- c) A veces
- d) Nunca
- e) Casi nunca
13. Durante el año, ¿Usted se ha capacitado en temas de comunicación y atención al usuario?
- a) Si
- b) No
14. ¿En la última encuesta desollada por su institución ¿Cuál fue el resultado de sus desempeño laboral?
- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular
15. ¿Considera usted que la comunicación verbal es fundamental para un mensaje claro con el usuario?
- a) Si
- b) No