

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



TESIS

**Diagnóstico de comunicación organizacional, caso de estudio:  
empresa manufacturera de productos plásticos**

Que para cubrir los requisitos necesarios para obtener el grado de  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**KARLA PATRICIA COBOS DUEÑAS**

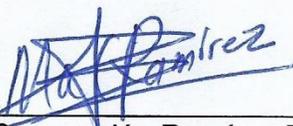
DIRECTORA:

**DRA. MARÍA CONCEPCIÓN RAMÍREZ BARÓN**

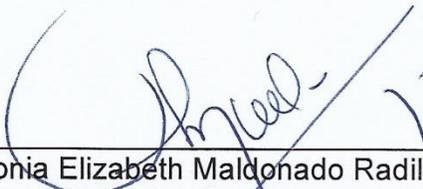
CODIRECTORA:

**DRA. SONIA ELIZABETH MALDONADO RADILLO**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de tesis:   
Dra. María Concepción Ramírez Barón

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-   
Dra. Sonia Elizabeth Maldonado Radillo

2.-   
Dra. Blanca Rosa García Rivera

3.-   
Dra. Mónica Fernanda Aranibar

## **Dedicatoria**

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A Damián por ser mi apoyo incondicional, por no dejarme renunciar tanto en el transcurso de la maestría como en la realización de este trabajo, por ser mi amigo y compañero de clases, gracias por tu amor y paciencia para concluir con una meta más de todas las que nos faltan juntos.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ustedes.

## **Agradecimientos**

A Dios por poner en mi camino las circunstancias de la vida que me dieron la oportunidad y determinación necesarias para llevar a cabo este proyecto.

A mi esposo por su respaldo y porque me enseñó que siempre hay una luz al final del camino.

A mi Madre por no perder la fe y por dedicarme cada día un pedacito de sus oraciones y sus buenos deseos, por no dejar de creer en mí y estar siempre presente con palabras de aliento y apoyo incondicional.

A mi Padre por no dejar que me faltara nada y por comprometerme desde niña a ser mejor cada día y a trabajar por alcanzar las metas.

A mis hermanas por su constante apoyo, por creer en mí y por protegerme aun cuando ya no lo necesitaba.

A mis maestros porque con el tiempo que nos dedicaron en las aulas nos dejaron parte de su vida y de su corazón.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales y a la Universidad Autónoma de Baja California por ser mi casa de formación profesional y por darme el privilegio de ser llamada Maestra.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por su apoyo y patrocinio para la realización de este posgrado.

A la Dra. Cony, directora de tesis, por su valioso apoyo para la culminación de este proyecto y por motivar la conclusión de este arduo proceso.

A la Dra. Sonia, co-directora de tesis, por ser pieza clave en este proceso y por compartir su conocimiento y experiencia, por su guía, asesoramiento y disposición para la realización de este proyecto.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

## **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS**

RESUMEN: El tema de la comunicación organizacional es un proceso complejo e imprescindible para el desarrollo empresarial; el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales los miembros de la organización procuran que se cumplan las tareas delegadas y en cómo los canales de información lo facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos para el grupo.

El presente ejercicio investigativo se inserta en este esfuerzo y plantea como objetivo analizar los procesos de comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de una Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP, su relación con el clima laboral, identificando los canales de comunicación y las características sociodemográficas desde un acercamiento metodológico cuantitativo.

Para lograrlo se utilizaron distintas técnicas de recolección de datos como la observación no participante, el análisis de documentos y una encuesta exploratoria. Se obtuvo como resultado principal que por cada unidad de mejora de clima laboral, la comunicación organizacional se beneficia siendo posible hacer más eficiente los procesos comunicativos de la EMPP, donde el sistema interpersonal es el que prevalece con un 57.1% lo que indica que este grupo de trabajo mantiene relaciones laborales-afectivas.

**PALABRAS CLAVE:** comunicación organizacional, diagnóstico de comunicación, comunicación interna.

## **DIAGNOSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION, CASE STUDY: MANUFACTURING COMPANY OF PLASTIC PRODUCTS**

ABSTRACT: The issue of organizational communication is a complex and essential process for business development; the study of internal communication focuses its interest on the processes and subprocesses through which the members of the organization ensure that the delegated tasks are fulfilled and how the information channels facilitate it, in accordance with the objectives proposed for the group .

This research exercise is part of this effort and aims to analyze the processes of internal organizational communication between the different departments of a Manufacturing Company of Plastic Products, EMPP, its relationship with the work environment, identifying communication channels and sociodemographic characteristics from a quantitative methodological approach.

To achieve this, different data collection techniques were used, such as non-participant observation, document analysis and an exploratory survey. The main result was that for each unit of improvement of working climate, organizational communication benefits being possible to make more efficient the communication processes of the EMPP, where the interpersonal system is the one that prevails with 57.1% which indicates that this group of work maintains labor-affective relationships.

KEY WORDS: organizational communication, diagnosis of communication, internal communication.

## Tabla de contenido

Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	3
Objetivos.....	5
Preguntas de investigación.....	5
Justificación.....	6
Capítulo I: Revisión de la literatura.....	8
1.1 Contexto del problema.....	8
1.1.1 Antecedentes de EMPP.....	10
1.2 Marco teórico.....	25
La comunicación en las organizaciones.....	25
Concepciones de Comunicación.....	27
Comunicación organizacional.....	28
La comunicación en el manejo y resolución de conflictos.....	31
Análisis transaccional de la comunicación.....	33
Canales de comunicación.....	35
Auditoría de comunicación organizacional.....	35
El clima organizacional.....	38
Enfoque de medición del clima organizacional en tres niveles.....	39
Infraestructura tecnológica.....	41
Recapitulación.....	42
1.2.1 Estudios sobre las variables.....	44
1.2.2 Modelo de Comunicación Organizacional.....	47
1.3 Definición conceptual y operacional de variables.....	48
Capítulo II: Metodología.....	49
2.1 Matriz de congruencia.....	49
2.2 Enfoque de investigación.....	51
2.3 Método de investigación.....	52
2.4 Diseño de la investigación.....	52
2.5 Delimitación de la investigación: espacial, temporal y disciplinar.....	52
2.6 Objeto de investigación.....	52
2.6.1 Sujetos de investigación.....	53
2.7 Población y muestreo.....	53
2.7.1 Caracterización de la muestra.....	54

2.8 Instrumento de recolección de datos .....	55
2.9 Validez del instrumento .....	56
2.10 Confiabilidad del instrumento de medición .....	58
2.11 Análisis de datos.....	59
Capítulo III: Análisis Resultados .....	61
3.1 MEFE .....	61
3.2 Análisis descriptivo de las variables estudiadas.....	63
3.2.1 Comunicación organizacional .....	63
3.2.2 Clima laboral.....	63
3.2.3 Canales de comunicación.....	65
3.2.4 Comunicación transaccional .....	67
3.3 Análisis de las relaciones entre variables .....	71
Fuente: Elaboración propia .....	71
3.4 Discusiones.....	72
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones .....	76
Referencias:.....	81
ANEXO 1: Instrumentos de medición .....	86

## **DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS**

### **Introducción.**

La comunicación es un elemento importante para conectar al individuo, el grupo y la organización, nadie puede tomar decisiones sin tener información, esta información debe ser comunicada (Meza y Meza, 2006); las organizaciones de éxito son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, dado que ellas han comprendido que esta contribuye en gran parte, a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral, es decir que la comunicación, es un “dinamizador y animador de las acciones individuales y colectivas en procura de la integración y esfuerzo, para el fortalecimiento de la organización” (Castaño, 2015, pág. 91).

El conocimiento de las principales escuelas del comportamiento organizacional y las teorías que las sustentan resulta de vital importancia para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente, cómo obtener mayor productividad, cómo hacer coincidir los objetivos de una empresa con los del personal para obtener mejores resultados y oportunidades para ambos entre otros aspectos. Las principales escuelas de la administración defienden puntos de vista más bien complementarios que contradictorios, lo que ha permitido el avance en el conocimiento de las organizaciones y el papel que en cada organización desempeña la comunicación (Cruz Batista, 2012).

Sin embargo, la comunicación organizacional continúa siendo vista de manera vertical e interpretada como la simple transmisión de información entre los trabajadores y los directivos y no cabe duda de que debe ser una labor insertada dentro de toda política empresarial. Actualmente, se plantea la importancia de este proceso cuando se expresa que es “la red que se

teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Queris-Rojas, Almirall-Cabrera, Capote-García y Alfonso-Robaina, 2012, p. 162).

La comunicación forma parte de la cultura, la cual nace, según Andrade (2005) como resultado de la capacidad que tiene el hombre (animal simbólico) de simbolizar, de transmitir las ideas a las que le ha dado forma por medio de distintos símbolos. Esta capacidad humana se transfiere a las organizaciones que es lo que las hace ser únicas, poseer una cultura distintiva que se forma estableciendo con claridad los valores y las conductas que se buscan comunicar por la empresa, instaurando ciertos mecanismos que garanticen el cumplimiento de los mismos entre los trabajadores de la organización.

Los especialistas distinguen tres categorías de elementos simbólicos que se observan en las empresas con una cultura organizacional fuerte que son: escenario físico, que se divide en interno (distribución del espacio) y externo (ubicación); escenario social (que incluye el factor interrelacional, pautas de comportamiento, protocolos de trabajo) y el escenario institucional (que está relacionado con los mensajes que la organización envía, comportamiento de los líderes y los canales de comunicación institucional, en caso de presentarlos) (Andrade, 2005).

Es precisamente en el escenario institucional donde se ubica la comunicación organizacional que, para Quiroga (2007) puede ser considerada pilar fundamental en la gestión de la dirección empresarial, ya que conlleva a que los flujos de información en la empresa sean mayores y más eficientes, lo que a su vez facilita convertirse el conocimiento, las innovaciones y otorga valor agregado, que de la mano del clima y la cultura organizacional facilitan el acrecentamiento de la productividad y la competitividad empresarial.

El presente trabajo conforma una investigación que surge de un análisis empírico-correlacional que tiene como propósito analizar de qué manera influyen las características sociodemográficas, los canales y flujos de comunicación y el clima laboral en los procesos de

comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP desde un acercamiento metodológico mixto cualitativo-cuantitativo. En primer lugar, se presentan los antecedentes de la empresa en la cual se realizará el ejercicio diagnóstico, los antecedentes de investigaciones en este rubro en contextos similares, la contextualización de la problemática, los objetivos y preguntas de investigación, así como la pertinencia de realizar este tipo de estudios en la justificación, el alcance de la investigación, la explicación de la metodología empleada, los resultados y finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

### **Planteamiento del problema**

La comunicación es de suma importancia, resulta imposible imaginar alguna organización sin este elemento, este proceso se da naturalmente durante la interacción social. Sin ésta los públicos tanto internos como externos, desconocen lo que sucede al interior de la compañía (Licona, 2006).

Actualmente, para Marchiori (2011) las organizaciones le han otorgado mayor reconocimiento a la comunicación organizacional puesto que para los directivos, primordialmente, resulta imprescindible lograr una comunicación lo más eficaz y eficiente posible.

Para Sandoval (2004) el auge de la comunicación en las organizaciones recae en cómo paulatinamente los directores y gerentes se han percatado que el éxito de su empresa no se basa exclusivamente en la calidad del producto o servicio que preste sino en la adecuada estructura de sus redes de comunicación.

Por ello, los procesos comunicativos generados a nivel interno en una empresa constituyen un factor fundamental en la resolución de conflictos y el fortalecimiento de las

relaciones interpersonales en el cumplimiento de sus funciones. Ciertamente, depende de cada empresa la organización y diseño de las acciones comunicativas que se encaminen al mejor funcionamiento empresarial basándose en los propios objetivos y lineamientos estratégicos.

La Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP, entendiendo la importancia de la comunicación y cómo deficiencias en ésta entre los departamentos administrativos de la empresa han generado atrasos en la producción, entrega del producto y seguimiento a clientes, resulta imperante describir la problemática y aportar sugerencias con base a la literatura e investigaciones al respecto, para intentar implementar acciones que abonen a la causa, estimulando una comunicación eficiente a nivel interna entre los mandos medios de la empresa.

Por consiguiente, se genera la subsecuente interrogante: ¿Qué acciones se pueden tener en cuenta para optimizar la comunicación interna en la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP, para evitar atrasos en la producción, entrega del producto y seguimiento a clientes?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP y la relación de los canales de comunicación y el clima laboral en los procesos de comunicación.

### **Objetivos específicos**

- Identificar cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación entre los diferentes departamentos de la la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP desde la perspectiva del análisis transaccional.
- Describir las características de los canales de comunicación utilizados por los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.
- Identificar el clima laboral que prevalece entre los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?
- ¿Cómo es el clima laboral que prevalece entre los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?

## **Justificación**

Acorde con E.M. Rogers ([2001] en Sánchez-Celis, 2006) la tragedia de la organización moderna consiste en no haber valorado la comunicación y haberla olvidado durante mucho tiempo.

El estudio de la comunicación desde la óptica organizacional, se puede observar como uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las organizaciones, es una herramienta, un elemento clave en la misma y juega un papel primordial en su mantenimiento y desarrollo (La O, Cuza, Ramos, Molina y López, 2011).

En la escena organizacional, explica Licona (2006), la comunicación es de vital importancia porque crea una imagen positiva de la institución y estimula el flujo de información con sus públicos internos y externos. Si la comunicación organizacional no existiera habría malas relaciones con los superiores inmediatos, crítica y mala comprensión entre diferentes departamentos y divisiones; incapacidad para proporcionar información franca a subordinados; deficiente apreciación de la necesidad de calidad y excelencia y disminución del estado de ánimo del personal.

La comunicación es un elemento base para que se desarrolle la vida en sociedad e imprescindible para que el hombre logre la adaptación al medio en que vive, por lo que es esencial al individuo en todas las etapas de su existencia. Su estudio adquiere mayor relevancia cuando se desarrolla dentro de un contexto de cambio organizacional, donde están implícitos una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar. De modo que es primordial para la integración de las funciones administrativas, establecidas en la planeación, organización y control de los objetivos estratégicos de una institución (Cruz Batista, 2012).

Para Rivas, Hidalgo y Ramírez (2010) la comunicación es para las organizaciones lo que la sangre es para el cuerpo: si la calidad de la sangre no es buena, el cuerpo presenta deficiencias. Esto mismo sucede con la comunicación organizacional, si no se cuenta con una buena gestión de la comunicación, tanto a nivel interno como externo, las empresas tendrán problemas para enfrentar adecuadamente los retos con los que tienen que lidiar cada día y por consiguiente, el estudio de la comunicación organizacional interna de una empresa resulta fundamental.

En consecuencia, el trabajo investigativo en esta área beneficia de manera directa el rendimiento interno empresarial, que en este caso de estudio impactaría positivamente a LA Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

## Capítulo I: Revisión de la literatura

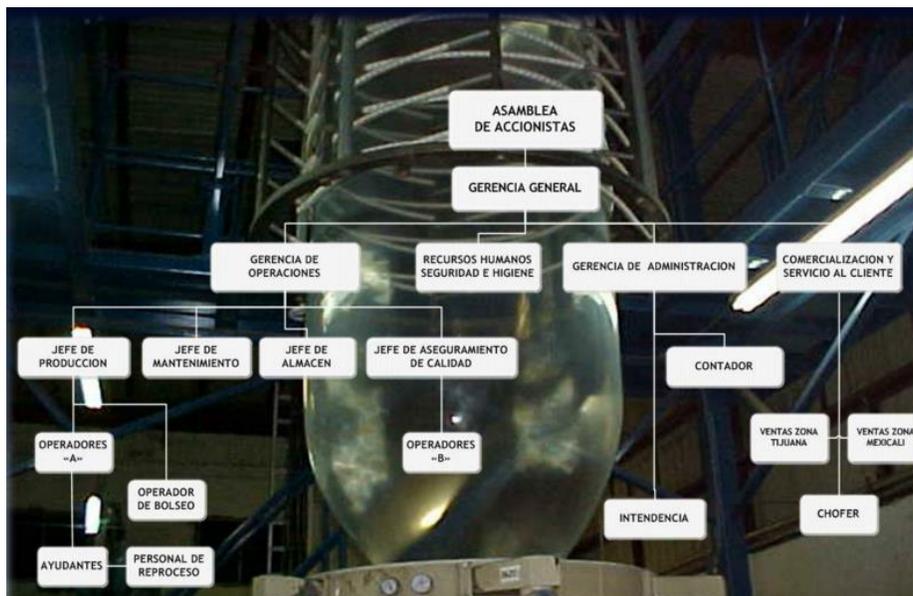
El propósito del presente capítulo es el de definir algunos de los principales conceptos entorno a la comunicación organizacional y la importancia que tiene dentro del ambiente organizacional, para lo cual es necesario identificar las funciones de la comunicación en las organizaciones y la importancia de la comunicación en el manejo y resolución de conflictos.

Asimismo, se establecen algunas de las principales características del clima laboral, así como sus variables: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, interacción social, identidad y pertenencia, motivación y esfuerzo, liderazgo de directivos, entre otros.

### 1.1 Contexto del problema

La Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP se encuentran ubicadas al sur de la ciudad de Ensenada, Baja California en la Carretera Transpeninsular Kilómetro 116 El Ciprés. Actualmente cuenta con 35 empleados que se subordinan en:

*Figura 1.1 Organigrama EMPP*



Debido a la constante evolución de la industria del plástico, y con el objetivo de cumplir con altos estándares de calidad, EMPP ha adquirido equipo de co-extrusión de 3 capas, el cual le permite fabricar películas de hasta 13 pies de ancho (4 metros). Con la adición de este equipo a la fábrica, EMPP tiene la capacidad de producir hasta 300 toneladas de película plástica al mes con un espacio en Almacén de 2,250 m<sup>2</sup>.

Asimismo, esta empresa cuenta con la distribución directa de los materiales de Cartonera Plástica S.A de C.V., la cual cuenta con una moderna planta productora, construida en una superficie de más de 8,590 metros cuadrados.

EMPP fabrica 374 toneladas de material procesado y convertido a lámina por mes; realiza 30,375 golpes de procesos de suajado por día y ejecutan 8,640: piezas por día durante los procesos de impresión. Además de la producción de la lámina EMPP se especializa en la extrusión de plástico laminado, diseño de empaques, diseño gráfico, cuajado, impresión en serigrafía y armado, unión por ultrasonido y engrapado.

Algunas empresas que permiten a EMPP ofrecer al público sus productos de la mejor calidad son: Cartonera Plástica, Vimar Internacional (Equistar), A. Shulman, Pemex Petroquímica, Techmer PM (Polymer Modifiers) y Muehlstin.

Algunos de sus clientes con los que actualmente está trabajando son: Coca-cola Company, Fevisa Industrial, Kerns Beverages, Fabricas Monterrey (FAMOSAS), Leathertrend de México, Agroproductos del Cabo, Productora Agrícola Industrial del Noroeste, ente otros.

La Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP tiene como misión: Aportar los mejores beneficios a nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas, mediante la producción y comercialización de artículos plásticos de aplicación agrícola e industrial, con calidad, servicio, garantía, confianza y a precios competitivos.

Mientras que su visión afirma que quiere:

Ser una empresa rentable, con prestigio y posicionamiento nacional e internacional en la industria del plástico, con alta tecnología para innovar productos, con excelente organización administrativa, productiva y comercial.

Por otra parte, EMPP cuenta con una serie de normas y certificaciones, lo que la hace cumplir con las expectativas exigidas por la mayoría de los corporativos tales como: monitoreo y control de procesos, administración de producto terminado, rastreabilidad, asuntos científicos y tecnológicos, acceso a auditores, cumplimiento con las leyes, confidencialidad, proceso de administración de control de cambios, contratos legales, uso de materias primas autorizadas por la FDA para empaque de alimentos, entregas justo a tiempo, certificación en sistema de calidad ISO 9001- 2008 y certificados por la STPS como Empresa Segura. (Higiene y Seguridad) desde el 2003 al 2010.

### **1.1.1 Antecedentes de EMPP**

La Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP fundada en 1991, es una empresa 100% mexicana, líder en su ramo por su prestigio, calidad e innovación en la manufactura, comercialización y distribución de artículos plásticos, con más de 20 años en el ramo. Algunos de los productos que se fabrican en EMPP son: películas de Polietileno y el cartón plástico.

Para lograr profundizar en este apartado se realizó un análisis estratégico del sector industrial de la ciudad de Ensenada, Baja California, mismo al que pertenece la EMPP y se comparó con dos empresas que son consideradas su competencia directa Industrial de Plásticos de Tijuana, S.A. DE C.V. y Polímeros de Ensenada. El análisis del sector comprende la

aplicación de herramientas de análisis externo y análisis interno con recursos como las matrices PEST, MEFE, MEFI, análisis funcional, FODA y PEYEA.

### **1.1.2 Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico de una empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria. Cuyo principal propósito es ayudar a la organización a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles. Conforme con Corona (2012) pensar estratégicamente implica un proceso de visualizar el futuro, difundir objetivos considerando los cambios continuos del entorno.

Como se hizo mención la EMPP tiene como misión:

Aportar los mejores beneficios a nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas, mediante la producción y comercialización de artículos plásticos de aplicación agrícola e industrial, con calidad, servicio, garantía, confianza y a precios competitivos.

Mientras que su visión afirma que quiere:

Ser una empresa rentable, con prestigio y posicionamiento nacional e internacional en la industria del plástico, con alta tecnología para innovar productos, con excelente organización administrativa, productiva y comercial.

A partir del pensamiento estratégico, abordando los valores y las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso se establece la misión, el concepto general de su empresa y la visión, cómo debe ser la empresa en el futuro, y la estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Derivándose así las siguientes estrategias organizacionales:

*Figura 1.2 Pensamiento estratégico EMPP (misión)*



Fuente: Elaboración propia

**Figura 1.3 Pensamiento estratégico EMPP (visión)**



Fuente: Elaboración propia

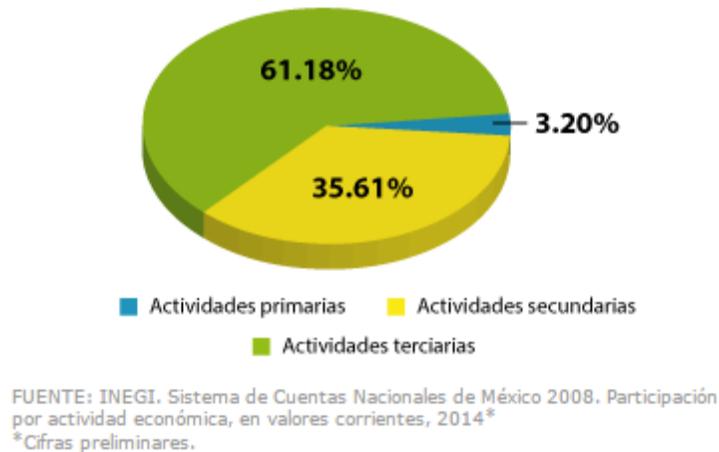
### 1.1.3 Contextualización sector empresarial

Tal como señalan Buesa y Molero (1998), la industria cumple varias funciones muy relevantes para la expansión del sistema económico: la generación de innovaciones y absorción del progreso tecnológico y la inducción del crecimiento. En el sector industrial radica el núcleo principal de los agentes que desarrollan tecnologías de producción, especialmente de aquellas que son susceptibles de transferencia intersectorial y que, por lo tanto, se difunden por todos los segmentos del sistema económico; e igualmente, es uno de los sectores económicos que mayor capacidad muestra para incorporar innovaciones en los procesos de producción, y en los correspondientes productos, lo que redundará en unos continuos y superiores incrementos de productividad. En cuanto a la inducción del crecimiento, los análisis de las tablas input-output muestran que la industria ejerce mayores efectos arrastre, en tanto que oferente y demandante,

sobre el conjunto de la economía que el resto de sectores. En suma, la industria constituye el eje vertebrador del desarrollo económico.

En Baja California, con datos de 2014 la principal actividad económica que aportó al PIB estatal fue el sector terciario con el comercio y las actividades manufactureras.

**Figura 1.4 Principal actividad económica en B.C. 2014**



Ahora bien, la EMPP, se ubica dentro del sector manufacturero al ser una empresa que ha venido operando, desde el año de 1991, teniendo como actividad principal, la elaboración y venta de películas de polietileno de alta y baja densidad aplicada a actividades agrícolas, específicamente como un insumo en el establecimiento y cultivo de hortalizas en el mercado natural integrado por zonas hortícolas del noroeste del país, en 1998 y con el objeto de integrar la capacidad industrial que estaba reclamando el mercado de la película plástica en diversos mercados, adquirió un equipo de coextrusión de tres capas y una desdobladora para hojas de película de 13 pies de ancho, en 2009 se adquirió un equipo de coextrusión de dos capas, incrementándose la capacidad industrial instalada en principio, para poder acudir a otros mercados que en el área natural fronteriza representa una vía para desplazar rollos de película para uso industrial.

La empresa tiene como un valor agregado con la adquisición de estos equipos, la elaboración de películas de alto y bajo calibre, desde 9in. Hasta 160in. Uso de resinas autorizadas por la FDA para empaque de alimentos. Películas de cualquier color y bicolor. Esto a su vez nos permite el diseño y fabricación de películas termoretraibles para empaque y embalaje de un gran número de productos.

#### **1.1.4 Factores externos críticos que determinan el desempeño del sector**

##### **a. PEST**

El análisis PEST es un marco para explorar el macro-entorno externo de una organización bajo los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Con base en una entrevista con el gerente general de la EMPP se consideran los principales factores externos críticos que influyen en el desarrollo del sector son: véase tabla 1.1

***Tabla 1.1 Factores externos críticos***

POLÍTICOS	ECONÓMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
Regulaciones y protección ambientales	Desarrollo económico	Distribución de ingresos	Gasto en investigación del gobierno
Regulaciones de seguridad	Tipo de cambio	Actitudes ante el trabajo	Enfoque de la industria en el esfuerzo tecnológico
Estabilidad política	Confianza del consumidor	Demografía	Nuevas invenciones y desarrollos
Políticas de impuestos	Tasas de inflación	Condiciones de vida	Cambios en TICS

Fuente: Elaboración propia

## 1.1.5 Factores internos críticos que determinan el desempeño del sector

### a. Análisis funcional

El análisis funcional tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la actividad empresarial, sin llegar a determinar cuáles representan los puntos fuertes o débiles. Se aplicó un cuestionario de diagnóstico integral en la EMPP con la intención de conocer el perfil de las siguientes áreas: administración, mercado, producción y recursos humanos; resultando lo siguiente:

*Tabla 1.2 Diagnóstico integral EMPP*

HERRAMIENTA: PERFIL INTERNO. DIAGNOSTICO INTEGRAL.FASE 3				
TABLA DE VALORES				
DIAGNÓSTICO INTEGRAL		ORGANIZACION:		
VALORES DE CUESTIONARIO				D*100/C
				Porcentaje de
1	ADMINISTRACION	Max Valor	Valor Obtenido	Cumplimiento
1.1	Estructura Organizacional	12	11	92%
1.2	Planeación Estratégica	28	18	64%
1.3	Toma de Decisiones	12	10	83%
1.4	Políticas y Procedimientos	24	22	92%
TOTAL PARCIAL		76	61	80%
2	MERCADO			
2.1	Comportamiento de las ventas	12	9	75%
2.2	Clientes	20	17	85%
2.3	Competencia	28	23	82%
2.4	Estrategia de mercado	20	10	50%
TOTAL PARCIAL		80	59	74%
4	PRODUCCION			
4.1	Costos	20	13	65%
4.2	Inventarios	16	8	50%
4.3	Distribución de planta	16	11	69%
4.4	Maquinaria y equipo	12	8	67%
4.5	Sistemas de producción	24	17	71%
4.6	Tecnología	24	15	63%
4.7	Calidad	36	25	69%
4.8	Control Ambiental	8	8	100%
TOTAL PARCIAL		156	105	67%
5	RECURSOS HUMANOS			
5.1	Reclutamiento y selección	20	20	100%
5.2	Capacitación	12	11	92%
5.3	Permanencia	8		0%
5.4	Situación laboral	8	3	38%
TOTAL PARCIAL		48	34	71%
<b>VALOR DE CUMPLIMIENTO PARA LA ORGANIZACION</b>				
		360	259	72%

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa

## **b. MEFI**

La matriz de evaluación del factor interno (MEFI) suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de una organización; es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes dentro de una organización.

Para el desarrollo de la presente MEFI se desarrollaron los siguientes 5 pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta: Una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Se encontraron los siguientes datos:

**Tabla 1.3 Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Variable</b>	<b>Ponderaciones</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Manuales de procesos	Fortaleza	0.02	3	0.06
Comunicación entre las áreas	Debilidad	0.15	1	0.15
Precios accesibles	Fortaleza	0.03	3	0.09
Empleados conocen sus funciones	Fortaleza	0.04	3	0.12
Tecnología para el material de desperdicio	Fortaleza	0.06	3	0.18
Rotación de empleados	Debilidad	0.1	2	0.2
Desarrollo de nuevos productos	Debilidad	0.08	2	0.16
Unidad de mando	Fortaleza	0.15	4	0.6
Control de recursos humanos	Debilidad	0.08	3	0.24
Buen control de calidad del producto	Fortaleza	0.16	4	0.64
Clima en la empresa (área administrativa/mandos medios)	Debilidad	0.10	1	0.1
Estudio de mercado	Debilidad	0.03	2	0.06
<b>Total</b>		1.0		2.6

Fuente: Elaboración propia con base a datos de la empresa

El resultado ponderado fue de 2.6 que indica que la empresa se encuentra apenas por encima del promedio en su posición estratégica interna general.

### **c. Matriz de evaluación del perfil competitivo**

El perfil competitivo es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los

resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones. La principal competencia en la zona de IAPESA, es Industrial de Plásticos de Tijuana y Polímeros de Ensenada, a pesar que cada empresa maneja clientes diversos, el ramo de productos fabricados es similar lo que los convierte en competencia directa.

Para poder desarrollar esta herramienta se requieren seguir los siguientes pasos:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

NOTA: La suma debe ser igual a 1.

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave    3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor    4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
  - d. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicará al competidor más amenazador y el menor al más débil.

**Tabla 1.4 Matriz de evaluación del perfil competitivo**

<b>Factor Clave de Éxito</b>	<b>Peso general EMPP</b>			<b>Industrial de Plásticos de Tijuana, S.A. de C.V.</b>		<b>Polímeros de Ensenada</b>	
1.- Gama de productos	0.2	4	0.8	4	0.8	2	0.4
2.- Calidad de los productos	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9
3.- Tecnología	0.2	4	0.8	2	0.4	2	0.4
4.- Experiencia	0.15	3	0.3	3	0.3	2	0.3
5.- Competitividad	0.15	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL:</b>	1.00		3.4		2.7		2.3

En el gran total, como se puede observar en la tabla 1.4 la EMPP (estudio de caso) da 3.4 por arriba de Industrial de Plásticos de Tijuana y Polímeros de Ensenada que le resulta 2.7 y 2.3, respectivamente; la EMPP tiene un total de 3.4 esto quiere decir que con la EMPP obtuvo:

En competitividad y experiencia empatan la EMPP e Industrial de Plásticos de Tijuana, por lo que la EMPP tiene que fortalecer estos renglones y además en tecnología y gama de productos, se suscita otro empate así que es necesario fortalecer la posición en el mercado y concretamente en los factores tecnológicos que si la EMPP no les presta atención puede desarrollarse una desventaja.

### 1.1.6 FODA

Esta matriz se realiza con los factores internos y externos encontrados con las matrices anteriores (MEFI y MEFE), para así encontrar los siguientes datos:

**Tabla 1.5 Matriz FODA**

<b>FODA</b>		
	<b>Fortalezas</b> 1. Manuales de procesos 2. Empleados conocen sus funciones 3. Precios accesibles 4. Buen control de calidad del producto 5. Tecnología para el material de desperdicio 6. Unidad de mando	<b>Debilidades</b> 1. Clima en la empresa (área administrativa/mandos medios) 2. Comunicación entre las áreas 3. Estudio de mercado 4. Control de recursos humanos 5. Rotación de empleados 6. Desarrollo de nuevos productos
<b>Oportunidades</b> 1. Accesible para todas las clases sociales 2. Financiamientos para PyMES 3. Proveedores confiables 4. Clientes compran toda la producción 5. Ubicación	<b>FO</b> *Seguir controlando el proceso y acercarse a nuevos clientes. * Aprovechar la calidad del producto y la ubicación, no muy lejana de la zona fronteriza.	<b>DO</b> * Aprovechar el proceso continuo de producción para establecer nuevos flujos de comunicación, y mejorar los sistemas de la empresa. * Establecer un mínimo objetivo de ventas mensuales en la zona
<b>Amenazas</b> 1. Situación económica del país 2. Precio del petróleo 3. Percepción de los posibles clientes 4. Situación política incierta 5. Sociedad 6. Tecnología	<b>FA</b> * Mantener el estilo de producción asegurando los clientes actuales, haciéndose de un mercado que no puedan quitar los competidores. * Mantener la calidad del producto para así contrarrestar a los competidores nacionales e internacionales * Mantener precios accesibles y competitivos en caso de que la situación económica del país cayera, y así los clientes no busquen un producto sustituto.	<b>DA</b> * Tener una mejor planeación, para así contrarrestar los factores externos y ahorrar dinero si se incrementan los precios o la situación del país se vuelve demasiado adversa. * Realizar una planificación periódica de recursos (humanos, monetarios, financieros) para afrontar eventuales cambios económicos o políticos, así como preparar el crecimiento de la empresa.

Fuente: Elaboración propia con datos de la EMPP

### 1.1.7 PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), con un marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

Los pasos para preparar una matriz PEYEA son:

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

Al aplicar la matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA) a la EMPP resultó lo siguiente:

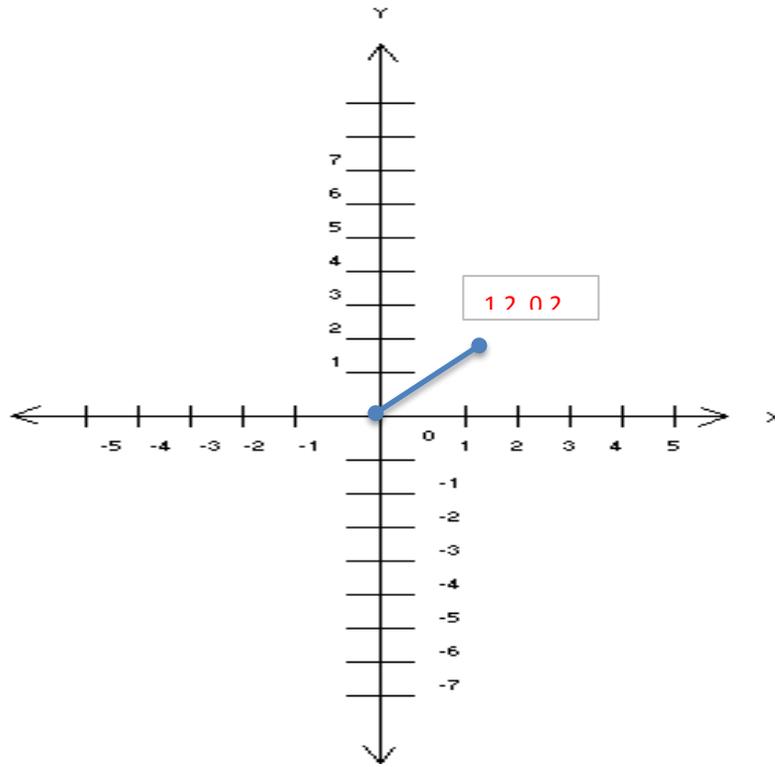
**Tabla 1.6 Matriz PEYEA**

<b>VARIABLES A EVALUAR</b>		
<b>FUERZAS FINANCIERAS</b>		<b>VALOR</b>
Solvencia		5
Apalancamiento		4
Liquidez		3
Capital de Trabajo		3
Riesgos Implícitos del Negocio		3
Flujos de Efectivo		5
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.8</b>
<b>FUERZAS DE LA INDUSTRIA</b>		<b>VALOR</b>
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores		4
Potencial de Crecimiento		5
Conocimientos Tecnológicos		3
Productividad, aprovechamiento de la capacidad		4
Demanda		4
Regulaciones del sector		4
<b>PROMEDIO</b>		<b>4.00</b>
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>		<b>VALOR</b>
Participación en el mercado		-3
Calidad del producto		-2
Lealtad de los clientes		-3
Control sobre proveedores y distribuidores		-4
Utilización de la capacidad competitiva		-2
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2.8</b>
<b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE</b>		<b>VALOR</b>
Cambios tecnológicos		-5
Tasa de Inflación		-2
Variabilidad de la demanda		-4
Presión competitiva		-4
Estabilidad política y social		-3
<b>PROMEDIO</b>		<b>-3.6</b>

<b>SUMATORIA</b>	<b>SUMATORIA</b>
<b>EJE X</b>	<b>EJE Y</b>
1.20	0.2

**Figura 1.5 Perfil estratégico EMPP**



El resultado del análisis de la matriz PEYEA ubica a la empresa la EMPP en un marco estratégico agresivo, es decir, es una empresa que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

## **1.2 Marco teórico**

La comprensión del fenómeno organizacional acorde con Segredo (2013) es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la tecnología la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está modelada fundamentalmente por el desarrollo.

Segredo (2013, pág. 3) explica cómo la organización considera a la sociedad como el sistema más profundo que le ocasiona desarrollarse y transformarse conforme al avance de ésta, aseverando lo siguiente: “La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad.”

Por esta razón, Segredo (2013) concibe que la calidad de la vida laboral de una organización esté mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Consecuentemente, los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, comunicación, confianza y respeto.

### **La comunicación en las organizaciones.**

La comunicación es un elemento esencial para la vida de las organizaciones. Como dice Andrade en Hacia una definición de la Comunicación Organizacional (2005, p. 24): “la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. ” Por lo anterior,

se puede aseverar que la comunicación es una parte importante de la organización que abarca todas las áreas que la componen, al ser necesaria la presencia de una comunicación constante entre los empleados.

Asimismo, el flujo de comunicación que exista entre todos los niveles jerárquicos en los que se divide la empresa, acorde con Andrade (2005), dependerá de cómo se trata la información, quien la recibe y lo que entiende de ella para que el mensaje cumpla el objetivo de ser comunicado y se cumplan las metas que la organización tiene de manera óptima. Por esta razón, el lenguaje utilizado (código) en toda interacción dentro de una organización debe ser empleado correctamente, de lo contrario puede convertirse en un obstáculo para la labor del empleado y/o la empresa, resultando problemas que generarían a largo plazo obstáculos en las actividades de la organización o interferir en el clima laboral (Andrade, 2005).

Por otro lado, Irene Trelles (en La O Duarte, Cuza, Ramos, Molina y López, 2011), señala que los elementos fundamentales de la comunicación son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación y, define claramente las pautas para seguir en la comunicación organizacional, describiendo tres funciones que abonan a la causa:

- Función descriptiva.- Busca establecer los procesos comunicativos.
- Función evaluadora.- Cuyo objetivo es explicar por qué se hace uso de esos procesos y cómo están influyendo en la dinámica organizacional.
- Función de desarrollo.- Su intención recae en reforzar y mejorar lo que se considere erróneo buscando posibles soluciones.

Conjuntamente Trelles (en La O Duarte et al, 2011) describe ciertos enfoques para organizar los procesos comunicativos, que para fines de este texto se resaltan los siguientes:

- Mecánico.- Centra la atención en transmitir información rígida y el poco dinamismo, la retroalimentación no es tomada en cuenta.

- Psicológico.- Fomenta la participación, la motivación y la confianza en los trabajadores para desarrollar sus habilidades comunicativas.
- Sistémico.- Su función fundamental son las interrelaciones con el entorno, que la comunicación fluya; donde el trabajo en grupo y la retroalimentación son de vital importancia.

### **Concepciones de Comunicación.**

Castaño (2015) presenta cinco concepciones teóricas de la definición de comunicación desde la perspectiva de Harold Koontz, Chiavenato, Martínez, Benetson y Steiner y, Charles Wright.

Para Koontz (en Castaño, 2015, pág. 93) la comunicación se aplica a todas las fases de la administración y, “es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.”

Chiavenato (en Castaño, 2015) concibe a la comunicación como una actividad administrativa que cumple dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.

Asimismo, Martínez (en Castaño, 2015, pág. 93) asevera que la comunicación es el “proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través del mensaje y espera que esta última dé una respuesta, ya sea una opinión, una actitud o una conducta”.

Benetson y Steiner (en Castaño, 2015) por otra parte llevan su concepción de comunicación como una transmisión de información, ideas, emociones, habilidades que es posible transmitir por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, entre otros al compartir un código en común.

Por último, la perspectiva de Wright (en Castaño, 2015) sobre la comunicación se define como “el proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra.” Esta concepción maneja la transmisión de datos como un proceso de intercambio de significantes que se comparten en un contexto particular.

A continuación se puntualizan los conceptos principales del presente estudio, las definiciones de comunicación (véase tabla 1.7).

**Tabla 1.7 Definiciones comunicación**

Wright (1963)	“el proceso mediante el cual se transmite significados de una persona a otra.”
Koontz (2004)	“es la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.”
Benetson y Steiner (2006)	“transmisión de información, ideas, emociones, habilidades que es posible transmitir por medio de símbolos, palabras, cuadros, figuras, gráficas, entre otros al compartir un código en común”
Chiavenato (2008)	“actividad administrativa que cumple dos propósitos principales: proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas; y proporcionar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos.”

Fuente: Elaboración propia a partir de Castaño (2008) y García e Ibarra (2012).

En suma, con base a lo definido anteriormente se puede concebir a la comunicación como el proceso de interacción entre dos o más personas inmersas en un marco social, que se entienden gracias a que comparten un sistema o código en común; la transferencia de información conllevará a realizar una acción o actitud que lleve al cumplimiento de una meta individual o compartida.

### **Comunicación organizacional.**

La comunicación organizacional como explica Saladrigas (2005) es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la Psicología Social, la Sociología y las Ciencias de la Administración, por ello ha sido explicada a través de diversos enfoques entre los

que se pueden citar los mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingenciales, interpretativos y críticos.

La comunicación organizacional según Gerald Goldhaber “es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización” (1984, [Andrade, 2005, p.35]), y abarca a la empresa en tres de sus sistemas básicos de comunicación, que son los operacionales, es decir todos los datos relacionados con tareas u operaciones; los reglamentarios, refiriéndose a cualquier tipo de órdenes, reglas e instrucciones; y el de mantenimiento y desarrollo, encargado de las relaciones con los empleados y públicos de la publicidad y la capacitación.

Esto indica que la comunicación en cualquier empresa, influye tanto interna como externamente en sus resultados, ya sean positivos o negativos, dado que un mal manejo de información puede hacer que la empresa tenga contratiempos para cumplir sus objetivos.

De acuerdo con Rebeil Corella y Ruíz Sandoval (1998), la comunicación organizacional es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, donde se abran espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo.

Fernández Collado (2005) define la comunicación organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; también la entiende como un conjunto de técnicas encaminadas a influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. Esta conceptualización de Collado hace referencia al flujo de comunicación en las organizaciones.

Nosnik (en Palacios, 2014), pondera tres niveles dentro de la comunicación organizacional, viendo a la organización como un sistema en primer término; tomando en cuenta los aspectos

estructurales y funcionales, en segundo término y por último, considerando un nivel de abstracción. Dichos niveles se desarrollan de la siguiente manera:

- La organización como sistema.- Se enfoca en establecer la misión, la visión, las metas enfocadas por la organización, los valores, las estrategias puestas en práctica hacia la productividad.
- Los aspectos estructurales y funcionales.- Son las variables de permanencia, el ser reconocido a largo tiempo y las variables de orientación, todo lo que realiza la organización para lograr su misión.
- La abstracción.- Describir, evaluar y desarrollar los procesos de comunicación dentro de la empresa.

Consecuentemente, los autores Rivera, Rojas y Ramírez (2005, pág. 33), aseveran que: “Las teorías de comunicación e información y de desarrollo organizacional, consideran a la comunicación como herramienta fundamental para lograr que las relaciones en las organizaciones sean exitosas.” La importancia del comunicador organizacional recae en ser el medio por el cual los mensajes que se pretenden transmitir dentro de la organización se lleven a cabo por los canales correspondientes, existiendo un flujo adecuado de comunicación.

De esta manera, acorde con Martín (1997) las tareas a desarrollar del comunicador organizacional se puntualizan de manera general de la siguiente forma:

- Coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización.
- Gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación dentro de la organización.
- Conseguir que la comunicación sea clara, veraz y transparente al interior y exterior de la organización.
- Mantener estrecha relación de colaboración con los medios.

- Verificar y controlar la calidad y sucesos informativos de todas las acciones de comunicación.

A continuación se puntualizan los conceptos principales del presente estudio, las definiciones de comunicación organizacional (véase tabla 1.8).

**Tabla 1.8 Definiciones comunicación organizacional**

Gerald Goldhaber (1984)	“es aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización”
Rebeil Corella y Ruíz Sandoval (1998)	“es la que se encarga de rescatar la contribución activa de todas las personas que integran una organización, donde se abran espacios para la discusión de los problemas, buscando el logro de soluciones colectivas en beneficio del sistema para hacerlo más productivo.”
Fernández Collado (2005)	“el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”
Túñez, 2012	“es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización”

Fuente: Elaboración propia a partir de Andrade (2005) y Gómez (2012).

Entendiendo así a la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades encausadas a facilitar y agilizar el flujo de información que se genera entre los miembros de la organización con su medio, para de este modo influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la institución.

### **La comunicación en el manejo y resolución de conflictos.**

La relevancia de la comunicación dentro de las empresas cobra cada vez mayor importancia, explica Rebeil Corella y Ruíz Sandoval (1998); sin embargo, sus directivos aún no se muestran convencidos de formar un área que específicamente dedique sus esfuerzos a fomentar una buena comunicación organizacional y generalmente delegan esta tarea, en el mejor

de los casos, al departamento de Relaciones Públicas. Sin embargo, a veces es Mercadotecnia o Recursos Humanos quien acaba por realizar esta labor.

Aguilera (2008) asevera que la influencia de la comunicación y la cultura organizacional dentro de un ambiente de una empresa es fundamental. Él plantea que un elemento primordial que todo comunicador organizacional debe de tomar en cuenta al momento de intervenir en una compañía para realizar alguna estrategia es el de la cultura comunicativa, puesto que tiene estrecha relación con las deficiencias organizacionales que se presentan al interior de una empresa. Cuando los miembros de una organización no comporten los elementos de la cultura se presenta una gran deficiencia en la gestión de los procesos.

Asimismo, Aguilera (2008) explica que aplicar la cultura comunicativa puede generar mejores resultados en la efectividad de la comunicación interna, que a su vez ayuda a la formación de hábitos donde se involucran las oportunidades que se pueden alcanzar teniendo un buen desempeño que los ayude a prevenir posibles conflictos que puedan surgir cuando no existe una comunicación efectiva.

Adicional a lo anterior, Moreno (2010) explica que las organizaciones deben aplicar tres competencias claves de la comunicación organizacional que son el liderazgo, trabajo en equipo y el manejo de conflictos. Este último es un factor importante al momento de comunicarse, puesto que en las organizaciones es frecuente el que se generen rumores o algunos comentarios que desarrollen una amenaza a las aspiraciones o intereses personales de cada individuo inmerso en el ambiente organizacional.

Por esta razón, esta competencia (manejo de conflictos) según Moreno (2010) exige tener capacidad para analizar las fuentes de comunicación, los malos entendidos o simplemente darle un sentido constructivo a los procesos comunicativos fallidos.

Liberar las tensiones dentro del círculo laboral, y generar un ambiente de trabajo ideal para que fluya la creatividad y no se distorsionen los canales comunicativos para alcanzar los objetivos empresariales, es una tarea primordial de la comunicación organizacional.

### **Análisis transaccional de la comunicación**

El análisis transaccional es una teoría humanista de la personalidad, las relaciones humanas y la comunicación propuesta por Eric Berne en 1976 desde esta perspectiva teórica la personalidad posee tres estados diferentes, en otras palabras, es como si se fuera tres personas a la vez (Steiner, 1992).

Cada una de las personas o estados de la personalidad resuelve en cada momento las diferentes situaciones con sus propias características. Cada una se comunica de forma diferente, e involucra procesos de origen distintos (Steiner, 1992).

De acuerdo con Steiner (1992) cada estado de la personalidad se le da un nombre, teniendo un estado de: Padre, estado Adulto y estado Niño; cada uno representado con un círculo.

La conformación de estos Estados se ha realizado desde que se nace hasta los 6-7 años donde los estados PADRE y NIÑO cierran su evolución, sentando así las bases de la personalidad. El estado PADRE está conformado por los modelos aprendidos de las figuras parentales, grabándose el sentimiento del deber ser, la tabla de valores con la cual se justiprecia permanentemente la realidad que nos circunda (Steiner, 1992).

El estado del padre puede tener dos maneras de comunicarse una crítica (PADRE CRÍTICO) y una nutritiva (PADRE NUTRITIVO). Cuando los mensajes emitidos son evaluativos, críticos, descalificativos, mandentarios, rígidos, sentenciosos, prejuiciosos salen desde el estado del Padre crítico. Pero si los mensajes se emiten con contención, con nutrición al otro que por supuesto involucra también, un juicio previo de valor, surgen desde la figura del Padre nutritivo (Steiner, 1992).

El estado ADULTO a diferencia de los otros dos, sigue su desarrollo toda la vida. Así como al estado PADRE se lo compara con una grabación, del estado ADULTO se dice que es como una computadora, que está en el aquí y el ahora. Que tiene un IN de la realidad externa, y del funcionamiento de los otros dos estados internos, y sin valoración alguna, sin prejuicios ni emoción da un OUT de lo que conviene hacer. En el ADULTO está el razonamiento, la asertividad, la interpretación pensada de la vida (Steiner, 1992).

Por último, en el estado NIÑO están las emociones auténticas, los sentimientos, el pensamiento mágico, la creatividad, la búsqueda del placer, la energía de vivir (Steiner, 1992).

Recapitulando, desde esa base, la personalidad, se inicia el proceso de la comunicación; cuando dos personas se comunican, los mensajes de cada una de ellas, salen de los diferentes estados de su personalidad.

Cuando se comunica desde el estado PADRE, se tienen dos manifestaciones diferentes:

PADRE CRÍTICO y PADRE NUTRITIVO. La primera es la que contiene los mensajes evaluativos, críticos, prejuiciosos y la segunda contiene la postura de aceptación, de consuelo, de ayuda y comprensión.

Cuando un mensaje es generado en el estado ADULTO, es el resultado de pensar, de analizar, de evaluar inconvenientes y de considerar las demandas de los otros estados de la personalidad. Su conclusión se apoya en la premisa de hacer “lo que me conviene”.

Por último el NIÑO tendrá tres manifestaciones diferentes:

- NIÑO LIBRE.-Los contenidos psicológicamente sanos.
- NIÑO REBELDE.-Los contenidos equivocados que involucran desafío, rebeldía.
- NIÑO SUMISO.-Los contenidos equivocados que implican desvalorización, inseguridad, sumisión.

## **Canales de comunicación.**

El análisis de la comunicación organizacional acorde con Gámez (2007) engloba las prácticas internas y externas de los flujos comunicativos de la organización; donde se pone énfasis en la necesidad de alcanzar un equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen. Entonces se establece que los flujos de comunicación se encuentran compuestos por el conjunto de estos canales de comunicación y representa en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de comunicación; es decir que se logre transmitir efectivamente un mensaje.

De esta manera, los flujos de comunicación se refieren, según Gámez (2007) a los procesos de comunicación que se llevan a cabo al interior de la organización de acuerdo a la estructura formal (organigrama) y éstos pueden ser de la siguiente manera:

- a. Descendente.- Teniendo como funciones principales, las de coordinar, informar, motivar y controlar.
- b. Ascendente.- Dentro de sus funciones se encuentra la de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir.
- c. Horizontal (hay autores que le llaman lateral).- Aquí la función primordial es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

## **Auditoría de comunicación organizacional.**

En los últimos años, las organizaciones y sus directivos, según Pimienta, (2013), han advertido que el recurso humano es el capital máspreciado con el que cuentan. El compromiso, la motivación, la integración cultural, el clima interno, el conocimiento compartido y la

capacitación resultan variables constantes que ayudan a potenciar la productividad y la satisfacción del personal en la labor diaria.

Para ello, la comunicación organizacional interna, continúa Pimienta (2013), se ha instituido en un valor de vital importancia, un eje estratégico para el óptimo funcionamiento de la estructura organizacional, la alineación de los objetivos generales con las diferentes políticas corporativas y un generador de equipos de personas más motivados, informados y productivos.

Uno de los medios para mejorar la comunicación en una organización, según Castaño (2015) es efectuar una auditoría de comunicación. Esta auditoría es un instrumento para el examen de las políticas, redes y actividades de comunicación.

La comunicación organizacional es concebida en este contexto como un grupo de factores de comunicación relacionados con las metas de la organización afirma Castaño (2015). Lo interesante de este modelo es que la comunicación no es considerada por sí misma, sino como un medio para el cumplimiento de las metas organizacionales, hecho que a veces olvida quienes se interesan únicamente en las relaciones interpersonales.

Castaño (2015) propone cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar para evaluar el flujo de comunicación organizacional, estas son:

- La red de regulación o relativa de las tareas referente a políticas, procedimientos, reglas y relaciones superiores-subordinados.
- La red de innovación incluye la solución de problemas, las reuniones y las sugerencias de cambio.
- La red de integración, compuesta por elogios, recompensas, ascensos y todos aquellos elementos que vinculan a las metas de la empresa con las necesidades personales.

- La red de información-instrucción, que incluyen a las publicaciones, tablero de avisos y la red natural de una compañía.

Mediante la auditoría de comunicación interna, se pueden detectar las debilidades y fortalezas del proceso comunicativo de una organización y distinguir el modo de integración entre sectores, la fluidez de la información interna entre áreas y personas, los canales y soportes empleados, la pertinencia y eficacia de los mismos, el nivel de conocimiento acerca de la organización, el índice de rumor, entre otros (Pimienta, 2013).

La importancia de las auditorías o diagnósticos de comunicación reside en que a partir del análisis se puede diseñar un plan específico de comunicación interna según las necesidades de la organización y de su recurso humano.

El intercambio de información siempre ha sido necesario y siempre ha existido en mayor o en menor medida; lo que sucede es que ha cambiado el cómo se gestiona la información porque también se ha transformado la concepción de recurso humano y de la gestión gerencial para poder afrontar la alta competitividad de las sociedades actuales (Pimienta, 2013).

La comunicación interna se instituye como un valor del *management* actual que permite fortalecer la cultura organizacional, mejorar el clima interno, aumentar la productividad del recurso humano, a través del conocimiento de la organización y de la fluidez de la información (Villafañe [1996] en Pimienta, 2013). Significa abrir canales internos para que la información de la actividad de la empresa llegue a tiempo a las personas que conforman los diferentes sectores de la estructura organizacional. También interviene en la detección de deficiencias en los procesos operativos, debido a fallas tecnológicas, distorsiones en la forma de transmitir el mensaje o en la forma de interpretarlo.

## **El clima organizacional.**

El clima organizacional es hoy un factor clave en el desarrollo empresarial, y su estudio, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización, afirma García (2009). La autora continúa explicando que el clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente.

Forehand y Gilmer ([1964] en García, 2009, pág. 46) definen el clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.”

Por otra parte, Chiavenato (2007) concibe que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados. García (2009, pág. 48) plantea al clima organizacional como “la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización.”

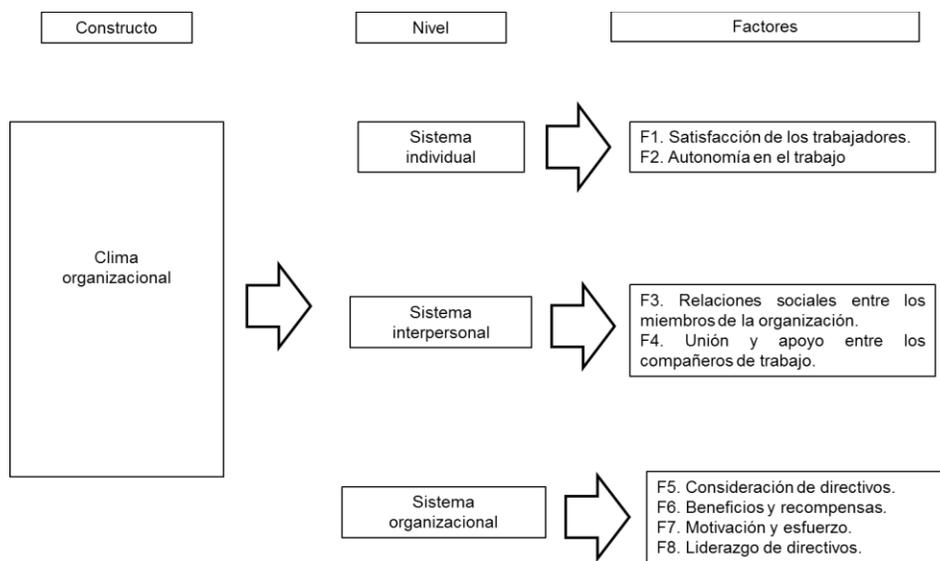
De acuerdo a lo expresado anteriormente se puede afirmar que el diagnóstico del clima laboral proporciona a la empresas un panorama acerca de los comportamientos y actitudes de los empleados ocasionados por la organización (Meza y Meza, 2006). Las organizaciones al conocer la situación de su clima laboral, tomarán decisiones para el mejoramiento de éste y así mejorar la productividad de los trabajadores al sentirse satisfechos y motivados.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) están de acuerdo en que el clima organizacional y la satisfacción laboral son relevantes en el comportamiento del personal al potenciar aspectos como la eficacia, diferenciación, innovación y adaptación; estos aspectos se efectúan por medio de la comunicación efectiva, estable y productiva.

**Enfoque de medición del clima organizacional en tres niveles.**

El enfoque de medición del clima organizacional en tres niveles, según Uribe (2015), supera los cuestionamientos de Guión ([1973]) respecto a si el clima organizacional es un atributo de la organización o de los miembros y, abre la posibilidad de medir el clima organizacional a partir de los niveles individual, interpersonal y organizacional (véase figura 1.6).

**Figura 1.6 Dimensiones clima organizacional**



Fuente: Uribe (2015)

Uribe (2015) basándose en los resultados obtenidos en la revisión de la literatura y los significados psicológicos representativos del constructo clima organizacional identificados mediante la aplicación de redes semánticas naturales, de acuerdo a las aportaciones de Gómez y Vicario ([2010]), establece tres dimensiones para el estudio del clima organizacional que se desarrollan en la tabla 1.9:

**Tabla 1.9 Factores y dimensiones clima organizacional**

<b>Clima organizacional</b>	<b>Factores del clima organizacional</b>	<b>Definición</b>
<b>Sistema individual</b>	F1 Satisfacción de los trabajadores	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si éstos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.
	F2 Autonomía en el trabajo	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
<b>Sistema interpersonal</b>	F3 Relaciones sociales entre los miembros de la organización	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
	F4 Unión y apoyo entre los compañeros de trabajo	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, lo que favorece el sentimiento de trabajo en equipo.
<b>Sistema organizacional</b>	F5 Consideración de los directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6 Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.
	F7 Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen de manera intensa. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo comprometido con su labor y se preocupe por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su ámbito laboral.
	F8 Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, la forma en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Fuente: Integrado según Uribe (2015, pág. 49).

## **Infraestructura tecnológica.**

En la actualidad, la infraestructura tecnológica es un factor clave para el éxito y la eficiencia de la operación de cualquier compañía. El concepto de infraestructura según Torres, Barona y García (2010) engloba no sólo la infraestructura física sino también el apoyo humano, la financiación, la evaluación, la relación entre la infraestructura tecnológica y la planificación.

Goñi (2008) explica que para inventariar y realizar un diagnóstico de la infraestructura tecnológica de los medios, redes y sistemas de información y comunicación organizacional se debe utilizar como fuente, a través de la observación y la entrevista, a los medios y sistemas disponibles, la documentación disponible sobre los medios técnicos, a los expertos en informática de la empresa.

Asimismo, Goñi (2008) asevera que durante la recolección de información sobre la infraestructura tecnológica se debe incluir dos categorías: aspectos del hardware (tipo, procesador, frecuencia, obsolescencia) y aspectos del software (sistema operativo). De igual manera, se puede categorizar la infraestructura tecnológica como formal mediante el uso de intranet y correo electrónico institucional y no formal con el uso de correo electrónico personal.

Bustelo y García (2000) explican que los problemas de información (contenido) existen y tienen entidad propia; estos pueden ser anteriores y completamente independientes a la implantación de las herramientas informáticas o problemas de información generados a partir de la introducción de las nuevas tecnologías como estrategias de información, necesidad de estructuración de contenidos ya sea en entorno internet o intranet, control documental de la mensajería electrónica, políticas de acceso a la información, gestión de la sobreinformación, etc.

El correo electrónico según Duncombe y Heeks (2003) es el intercambio de mensajes entre computadoras. Esto ofrece a las pequeñas empresas de los países en desarrollo una cantidad de beneficios, particularmente si se lo compara con el correo, el fax o el teléfono, porque:

proporciona el medio más barato, más rápido y más confiable para intercambiar información comercial con todos aquellos clientes, proveedores, etc. que también posean una conexión de correo electrónico; permite enviar una gran variedad de información – no simplemente mensajes, sino también documentos, fotografías, dibujos, etc., y los mensajes pueden ser protegidos, grabados y organizados con suma facilidad.

## **Recapitulación**

Resumiendo, la comunicación organizacional interna es una herramienta estratégica del *management* participativo que permite optimizar la circulación de la información en el interior de una organización. Al fluir la información transversalmente y en sus diferentes formas de contenido se contribuye a fomentar los valores corporativos de una organización y se tiende a mejorar el clima interno (Pimienta, 2013).

Por ende, la comunicación interna es más propicia en estructuras organizacionales sistémicas en red, donde predomine el espíritu de liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales abiertas y la información transparente y confiable. Asimismo, el contexto en el que debe darse está determinado por la política organizacional y la acción; es decir, la comunicación debe ser conducida mediante la sistematización de un plan generado a partir de la realización de una auditoría.

De allí la importancia de medir el flujo informativo en toda la organización o en la mayoría de sus áreas. Para ello, resulta necesario conocer la opinión de los empleados, observar los procedimientos implementados, revisar las acciones formales e informales y aplicar un cuestionario a aquellos que ocupan un puesto de jerarquía, donde el caudal de información es mayor y donde tienen la capacidad de decisión de qué informar y a quién (Pimienta, 2013).

Se puede aseverar que el propósito de toda auditoría de comunicación interna es conocer

cómo es gestionada la circulación de la información, qué valores son compartidos en el proceso de transmisión de datos, por qué algunas personas practican naturalmente la comunicación para el logro de los objetivos organizacionales y, existen otras que no.

Las auditorías también permiten conocer, acorde con Pimienta (2013) si existe congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, tanto por parte de los niveles directivos como por parte del recurso humano de una empresa.

Desde el punto de vista funcional, medir la comunicación organizacional revela si los soportes empleados o las acciones diseñadas realmente favorecen la transversalidad de la información y si son adecuados para la cultura organizacional imperante (Castaño, 2015).

Posterior a los resultados obtenidos, es preciso efectuar sugerencias y modificaciones acerca de la política de comunicación interna que lleva a cabo la organización, a fin de promover una mayor fluidez informativa y favorecer tanto el clima laboral como los valores culturales. Para ello los objetivos, mensajes, canales y frecuencia deben estar puntualizados en un plan que asegure la efectividad y la calidad en la transmisión de información y además optimice las interacciones comunicativas a nivel interpersonal e intergrupales (Pimienta, 2013).

A pesar de que resulta un estudio complejo, cada vez más los altos mandos de una organización perciben la importancia de la realización de un diagnóstico ya que a partir de los resultados obtenidos, puede diseñarse un plan de acción de comunicación organizacional formal e informal específico para la cultura y necesidades de la organización en cuestión.

En suma, mediante la ejecución de un plan de comunicación organizacional, como explica Pimienta (2013), se busca asegurar la constante circulación de información, la claridad en los mensajes, la supervisión de su llegada y posterior *feed-back* o retroalimentación, eliminar posibles barreras comunicacionales, la armonización de procedimientos operativos, la revalorización de la cultura de la organización y la mejora en el clima interno.

### 1.2.1 Estudios sobre las variables

El estudio del sector empresarial ha tenido diferentes enfoques de investigación, en el cual se puede ver que la comunicación organizacional es un eslabón clave para el cumplimiento de metas en este sector, mediante diferentes estrategias comunicacionales.

En la investigación titulada “Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA”, Queris-Rojas et al (2012), que centraron su estudio en las instituciones cubanas, concluyeron que en la actualidad cubana se reconoce la importancia de la comunicación organizacional dentro de las instituciones, sin embargo, su gestión es deficiente. En este estudio, construyeron una metodología que consta de 4 pasos la cual contiene métodos y técnicas que permiten un enfoque más completo, adaptándose a la situación de instituciones cubanas; esta metodología no sólo incluye el diagnóstico, sino que permite la creación de un plan de acciones concretas e implica la mejora continua basada en la retroalimentación.

Por otro lado, durante la investigación de Quiroga (2007) que se tituló “Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmeccánicas de Cali”, permitió conocer cómo las pymes utilizan estas variables (comunicación, clima y cultura organizacional) en su desarrollo gerencial y se concluyó que muestran limitaciones administrativas, cognitivas, económicas y tecnológicas en los procesos de mejoramiento de la productividad y la competitividad, por falta de experiencia en estos temas y por los modelos administrativos utilizados para su gestión.

El estudio fue de tipo mixto y consistió un estudio analítico tipo caso a dos investigaciones, donde se usaron herramientas estadísticas cuantitativas y analíticas, dándole un carácter de tipo exploratorio y cualitativo, que posibilitaron describir la situación tal como existe.

Sandoval (2004) en su tesis titulada “El Aprendizaje Organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla”, reafirmó la importancia de otras disciplinas como la comunicación organizacional como parte fundamental para el éxito de las empresas actuales. Su estudio fue exploratorio ya que la autora tuvo el interés de saber si era posible aplicar los conocimientos sobre el aprendizaje organizacional a los sectores empresariales mexicanos, específicamente en la ciudad de Puebla y sentar las bases para llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real.

Después de una profunda revisión teórica se realizaron 8 entrevistas a gerentes de empresas pertenecientes al sector comercial y de servicio poblanas; las principales conclusiones fueron que la implementación de un sistema de AO que se apoye en la comunicación y clima organizacional en las empresas poblanas sería un proceso difícil, pues no se cuenta con el conocimiento y apertura necesarios, a pesar que las empresas cuentan con una visión de crecimiento existe una resistencia al cambio.

En la investigación de Muñoz (2006) con el nombre “Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional”, explica que el auge de las comunicaciones ha sido determinante al momento de concebir las organizaciones en las últimas décadas, lo que ha permitido corregir tanto el desarrollo de diversas denominaciones asociadas a la comunicación en el ámbito organizacional, como a la designación de los roles y funciones del profesional a cargo de dicha materia. Se reflexiona sobre las principales aportaciones teóricas de las Escuelas de la Administración hasta transportarla a un escenario aplicado, con una perspectiva más práctica, dejando en evidencia la contribución de la comunicación organizacional al logro de los objetivos organizacionales.

Rivera, Rojas y Ramírez (2005) en “La comunicación como herramienta de gestión organizacional”, investigación que se realizó en la Universidad de Zulia, Venezuela, explican el flujo de la comunicación entre los diferentes niveles del plantel tratando de responder a las siguientes preguntas: ¿es importante la comunicación para el funcionamiento de las organizaciones? ¿La comunicación es considerada por la alta gerencia como una herramienta para lograr el consenso entre todos los empleados de una organización? Y, ¿la alta gerencia de la Universidad de Zulia cumple las políticas de comunicación que tiene contemplado en el Plan Estratégico? Por medio de entrevistas a una muestra de la población administrativa activa de la universidad, se descubre que a pesar de sus esfuerzos por tener una comunicación apropiada, no se cuenta con un plan definido de comunicación, no existe una buena comunicación tanto interna como externa y no se pudo identificar el público interno.

El problema al que llegaron los investigadores fue que los trabajadores no contaban con un sentido de comunidad, es decir, no se identificaban con la institución, y que debido a la transferencia de la información en forma vertical, no había comprensión entre los trabajadores de la Institución. Finalmente, se recomendó al plantel propiciar ambientes favorables de comunicación, para que el personal tuviera un mayor sentido de pertenencia e integración entre la Alta Gerencia Universitaria, el personal docente, personal administrativo, obrero y estudiantil. Y por último, crear nuevos soportes de comunicación interna por ejemplo: un buzón de comunicaciones, folletos y cápsulas informativas para que la gestión comunicacional sea más rica y permitiera la divulgación interna de los principios y valores básicos de la institución.

Aguilera (2008) en su libro “Gerencia Integral en Comunicaciones” aborda la influencia y desarrollo de la comunicación y la cultura organizacional dentro de un ambiente de una empresa. El autor plantea que un elemento fundamental que todo comunicador organizacional debe de tener en cuenta al momento de intervenir en una compañía para realizar alguna estrategia es el de

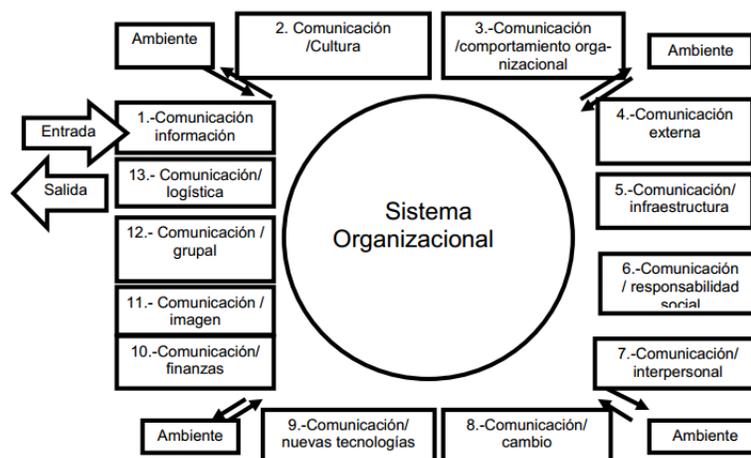
la cultura comunicativa, puesto que tiene estrecha relación con las deficiencias organizacionales que se presentan al interior de la empresa.

Cuando los miembros de una empresa no toleren los elementos de la cultura, se presenta una gran deficiencia en la gestión de los procesos. Por esta razón, Aguilera (2008) afirma que aplicar la cultura comunicativa puede generar mejores resultados en la efectividad de la comunicación interna, que a su vez ayuda a la formación de hábitos donde se involucran las oportunidades que se pueden alcanzar teniendo un buen desempeño que los ayude a prevenir posibles conflictos que puedan surgir cuando no existe una comunicación efectiva.

### 1.2.2 Modelo de Comunicación Organizacional

Gómez (2012) propone un modelo de auditoría de comunicación integral empírico, que se basa en el modelo sistémico de Kast & Rosenzweig, la teoría de la comunicación productiva de Nosnik y el modelo de Berthier que sugiere cómo se desarrolla el proceso comunicativo identificando las áreas de oportunidad del sistema organizacional, desde la percepción de los directivos y subordinados, tomando como base la comunicación y trece subsistemas que se pueden observar en la figura 1.7.

**Figura 1.7 Modelo de auditoría de comunicación integral (MACI)**



Fuente: Gómez (2012, pág. 108)

### 1.3 Definición conceptual y operacional de variables

A continuación se puntualizan los conceptos principales del presente estudio: comunicación, comunicación organizacional y clima laboral, definidos conceptual y operacionalmente.

**Tabla 1.10 Definiciones conceptuales y operacionales**

Definición conceptual	Definición operacional
Comunicación organizacional.-Es una acción multidireccional y transversal, que puede tener como destinatarios o como emisores a cualquiera de los miembros de la organización.	Se refiere al conjunto de técnicas y actividades encausadas a facilitar y agilizar el flujo de información que se genera entre los miembros de la organización con su medio, para de este modo influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la institución.
MEFI.- Base para analizar las relaciones internas entre las áreas de una organización; es una	Herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes dentro de una organización.
Canales de comunicación.-Medio de comunicación que los empleados utilizan para transmitir un mensaje a sus compañeros de trabajo.	Grado de uso de un medio de comunicación para la emisión y recepción de mensajes entre los trabajadores de una empresa.
Clima laboral.- Grado de apreciación de los empleados con relación a los aspectos organizacionales, las relaciones entre las personas y el ambiente que afectan las relaciones de trabajo e inciden en el comportamiento de los empleados.	Grado de apreciación de los niveles individual, interpersonal y organizacional que un empleado percibe tener al interior de la empresa.
Sistema individual.- Grado en que un trabajador se siente satisfecho y autónomo en el trabajo.	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes y reconocidos en su trabajo.
Sistema interpersonal.- Grado en que un trabajador se relaciona socialmente, se une y apoya entre los compañeros de trabajo.	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y de trabajo en equipo
Sistema organizacional.-Grado en que un trabajador percibe que sus superiores y la organización lo apoyan, consideran e incentivan, brindando el trato más humano posible.	Grado en que los trabajadores perciben que la organización y los superiores otorgan apoyo dirigiéndose y comunicándose con respeto y amabilidad, alentando e incentivando.

Fuente: Elaboración propia a partir de Túñez, (2012), Andrade (2005), Castaño (2008), García e Ibarra (2012), Gómez (2012) y Patlán y Flores (2013).

## **Capítulo II: Metodología**

En este capítulo se plantea la ordenación metodológica que describe los pasos y actividades desarrolladas para llevar a cabo el presente trabajo investigativo de forma sistemática, empírica y crítica (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), permitiendo dar validez científica-social al objeto de estudio.

El presente apartado contempla la descripción del enfoque desde el cual se realizó la investigación, se expone el diseño metodológico de la investigación, definiéndose el tipo de estudio, la técnica de muestreo, el método para la recopilación de información.

### **2.1 Matriz de congruencia**

Todo instrumento metodológico debe basarse en una matriz metodológica, la cual, citando a Rivas (2004, p. 235), es:

“el instrumento científico que permite hacer congruente (variables contenidas, se relacionen con el título, método de investigación, diagramas de relación e hipótesis) y coherente (relación de variables y sus dimensiones, basadas en marco teórico con asociaciones reconocidas de la literatura) el proceso de la medición de las variables independiente y dependientes, creando un marco de comparación racional y ordenado (asociaciones sugeridas entre dimensiones , indicadores y preguntas son lógicas, meticulosas y ordenadas) para la construcción de un cuestionario.”

# DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, CASO DE ESTUDIO: EMPRESA MANUFACTURERA DE PRODUCTOS PLÁSTICOS

Analizar la comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP y la relación de los canales de comunicación y el clima laboral en los procesos de comunicación.

Objetivo específico # 1  
Identificar cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP desde la perspectiva del análisis transaccional

Pregunta de investigación #1  
¿Cómo se llevan a cabo los procesos de comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?

Variables Independientes  
Comunicación transaccional

Objetivo específico # 2  
Describir las características de los canales de comunicación utilizados por los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

Pregunta de investigación # 2  
¿Cuáles son los canales de comunicación utilizados por los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?

Variables Independientes  
Canales de comunicación

Objetivo específico # 3  
Identificar el clima laboral que prevalece entre los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

Pregunta de investigación # 3  
¿Cómo es el clima laboral que prevalece entre los empleados de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP?

Variables Independientes  
Clima laboral

Hipótesis Principal  
Existe relación lineal entre el clima laboral y la comunicación organizacional interna de los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

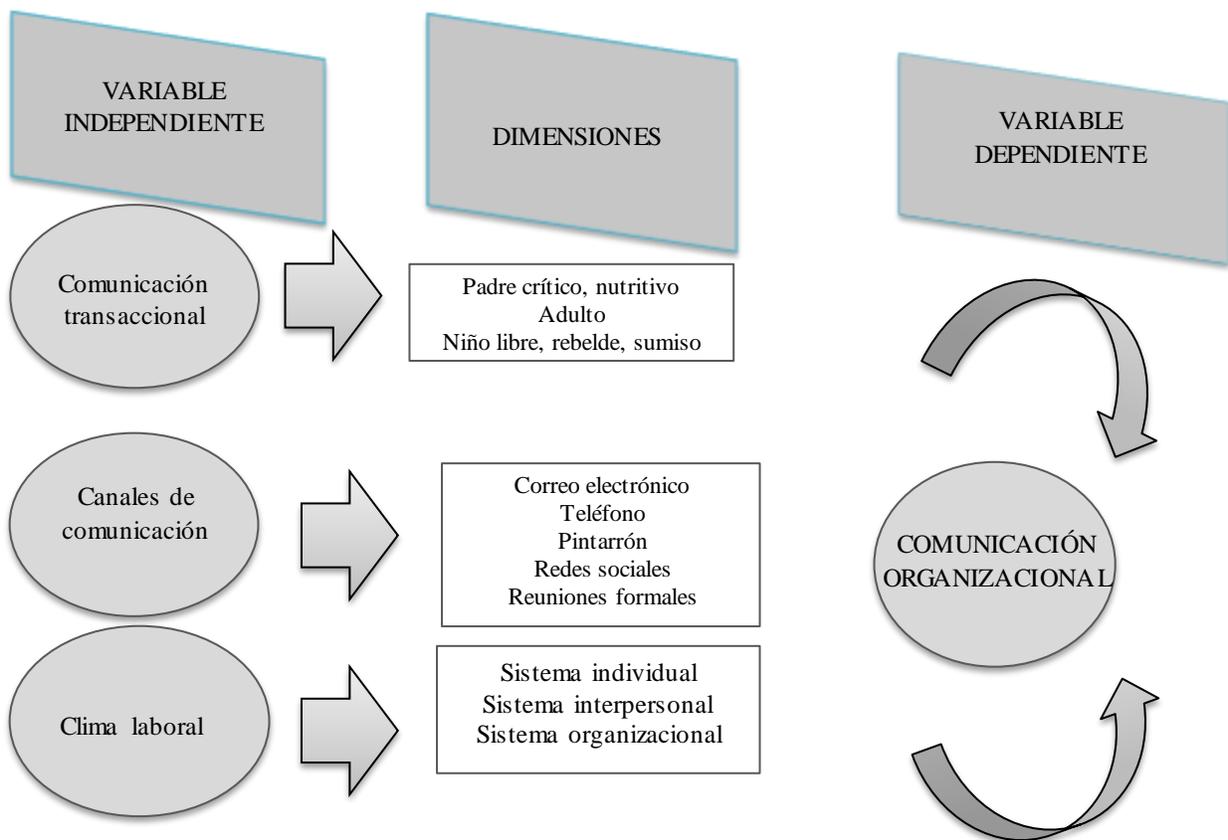
Variable dependiente principal  
Comunicación organizacional

Fuente Elaboración propia

## 2.2 Enfoque de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2010) un estudio de tipo descriptivo-correlacional proporciona información explicativa que conlleva a un entendimiento y que se caracteriza por ser altamente estructurado. Su valor descriptivo se debe a que recoge información sobre las variables a medir a través de la recolección de datos de la EMPP. Por otro lado, su valor correlacional está ligado a que medir el grado de asociación existente o no entre las variables dentro del mismo contexto. Por su parte, la figura 2.2.1 ilustra la relación conceptual entre las variables y dimensiones de este estudio, conformando así el modelo ex-ante:

*Figura 2. 1 Diagrama de relación entre variables y dimensiones*



### **2.3 Método de investigación**

En el trabajo investigativo realizado prevaleció el enfoque desde la perspectiva cuantitativa con la aplicación de un cuestionario que midió la comunicación organizacional, identificación de canales de comunicación y el clima laboral; sin embargo, también se emplearon métodos cualitativos como observación no participante.

### **2.4 Diseño de la investigación**

El estudio se propone realizar un diagnóstico de comunicación organizacional interna de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP identificando la influencia de las variables independientes con la variable dependiente principal, por ello es correlacional.

La investigación es no experimental porque se llevará a cabo en un momento real, sin existir manipulación en ningún instante. Es transaccional porque la recopilación de datos para el estudio se realizará en un contexto real y en un sólo momento.

### **2.5 Delimitación de la investigación: espacial, temporal y disciplinar**

El análisis del presente proyecto de investigación es transaccional porque la recopilación de datos para el estudio se realizó en un contexto real y en un sólo momento, analizándose los datos obtenidos durante los meses mayo-junio de 2016.

La investigación se centró en medir la comunicación y clima organizacional de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP.

### **2.6 Objeto de investigación**

Se utilizaron como variables de estudio: las características socio-demográficas de los empleados de EMPP que influyen en la comunicación, los canales y flujos de comunicación que emplea la empresa en la comunicación con sus empleados y el clima laboral, que se definieron en el marco de referencia. Estableciéndose el objeto de estudio la comunicación organizacional.

### **2.6.1 Sujetos de investigación**

En esta investigación se utilizó como unidades de análisis a:

- Documentos Institucionales brindados por EMPP.
- Gerencia general.
- Mandos medios o departamentos administrativos de EMPP.-Forman parte de los actores de la comunicación de la organización, sin embargo, tienen una característica que los distingue del resto y es que se encuentran vinculados de manera más directa al fenómeno que este estudio investiga.
- Trabajadores de piso de EMPP.

### **2.7 Población y muestreo**

La población de estudio integra a los 35 empleados de la empresa que se conforman por los departamentos administrativos y empleados de producción.

Al llevarse a cabo un estudio de caso, se optó por un estudio censal donde la muestra es aquella porción que representa toda la población sin muestreo, ya que la totalidad de los empleados de la empresa participaron en el estudio.

## 2.7.1 Caracterización de la muestra

*Tabla 2.1 Población según género, área de la empresa y antigüedad*

Categoría	Variable	Frecuencia	Porcentaje
Género	Femenino	2	5.7
	Masculino	33	94.3
	Datos perdidos	0	0
	<b>Total</b>	35	100
Área de la empresa a la que pertenece el empleado	Recursos Humanos	1	2.9
	Comercialización	2	5.7
	Producción	20	57.1
	Calidad	2	5.7
	Contabilidad	1	2.9
	Seguridad y Vigilancia	2	5.7
	Mantenimiento	2	5.7
	Otro	4	11.4
	Datos perdidos	1	2.9
	<b>Total</b>	35	100
Antigüedad laboral	Menos de 2 años	15	42.9
	Entre 2 y 10 años	15	42.69
	Entre 11 y 20 años	3	8.6
	Datos perdidos	2	5.7
	<b>Total</b>	35	100

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 2.1 se muestra que en su mayoría la población son de género masculino, donde el 94.3% de la población de EMPP son hombres y sólo el 5.7% son mujeres, de los cuales el rango de edad se reparte de la siguiente manera: el 11.5% de los trabajadores tienen menos de 25 años; el 51.4% de los trabajadores tienen entre 25 y 35 años; el 14.3% de los empleados entre 35 y 45 años, el 17.1% de los empleados tienen entre 46 y 55 años y sólo el 2.9% de los trabajadores tiene más de 55 años.

En cuanto al estado civil de los trabajadores de EMPP, el 60% está casado, el 31.5% de los trabajadores son solteros y sólo el 5.7% están divorciados.

Ahora bien, el 34.3% de los trabajadores de EMPP tiene el grado académico de secundaria, 31.4% de los empleados tienen el grado académico de preparatoria, el 20% posee

grado de licenciatura, el 11.4% de los trabajadores grado académico de primaria y sólo el 2.9% tiene grado de maestría.

El 42.9% de los trabajadores tiene la condición laboral durante el turno matutino, 11.4% el turno vespertino y el 42.9% maneja rotación en tres turnos: matutino, vespertino y nocturno.

El 42.9% de los trabajadores de EMPP, con 15 trabajadores, tienen una antigüedad en la empresa de dos años, otro 42.9% de los empleados tienen una antigüedad entre 2 y 10 años de labor en la empresa y sólo el 8.6% de los trabajadores tienen entre 11 y 20 años laborando en EMPP.

El área de EMPP que posee un mayor porcentaje de trabajadores es de Producción con el 57.1% del total de trabajadores, seguida por las áreas de Mantenimiento, Comercialización, Calidad, Seguridad y Vigilancia, cada una con el 5.7% de los trabajadores, respectivamente. El área de Recursos Humanos y Contabilidad sólo cubre el 2.9% de los trabajadores.

## **2.8 Instrumento de recolección de datos**

La investigación pretende analizar de qué manera influyen las características sociodemográficas, los canales y flujos de comunicación y el clima laboral en los procesos de comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP. Para conocer cómo se lleva a cabo, en términos cuantitativos, la comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP se seleccionó el instrumento (ver anexo 1) en el que:

- Se identifican cuáles son las características socio-demográficas de los empleados de EMPP.

- Se identifica que tan buena es la comunicación organizacional entre los empleados de EMPP y qué canales de comunicación prevalecen.
- Se identifica el clima laboral que prevalece entre los empleados de EMPP.

El instrumento de medición consta de 3 secciones; la primera, es la relativa a las características sociodemográficas, consta de 8 ítems de los cuales uno tiene escala nominal y siete son de escala ordinal; la segunda sección, consta de 18 ítems en escala tipo Likert que se emplean para medir la comunicación organizacional, el cual fue elaboración propia y la tercera sección, trata de identificar el clima laboral que prevalece en la EMPP conformado por 29 ítems con escala tipo Likert y fue tomado de Patlán y Flores (2013).

La escala utilizada para los cuestionarios de comunicación organizacional y clima laboral mide la frecuencia en que ciertas situaciones relacionadas a estas variables suceden, con el fin de identificar si existen deficiencias en estas áreas en la empresa.

## 2.9 Validez del instrumento

Se efectuó la validez de constructo del instrumento de medición de la variable dependiente principal: comunicación organizacional, que constó de 18 ítems. El análisis factorial se focaliza en el KMO, la varianza total explicada y la matriz de componentes rotados. Como se puede observar en la tabla 2.2, la significancia al .000 indica que el tamaño de la muestra es adecuada para el proceso de análisis factorial.

**Tabla 2.2. KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		.660
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	347.269
	gl	153
	Sig.	.000

Adicional a lo anterior, la varianza total explicada, con el método de extracción de análisis de componentes principales, señala que el 71.306% de la comunicación organizacional de la

empresa manufacturera de productos plásticos, problema de estudio de la presente investigación, está siendo medido por la escala en cuestión (véase tabla 2.3 varianza total explicada).

**Tabla 2.3 Varianza total explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.675	42.639	42.639	7.675	42.639	42.639	4.947	27.482	27.482
2	2.362	13.124	55.763	2.362	13.124	55.763	3.313	18.405	45.887
3	1.657	9.206	64.969	1.657	9.206	64.969	3.219	17.882	63.769
4	1.141	6.337	71.306	1.141	6.337	71.306	1.357	7.537	71.306
5	.987	5.485	76.791						
6	.829	4.603	81.394						
7	.743	4.130	85.524						
8	.598	3.320	88.844						
9	.417	2.317	91.161						
10	.398	2.212	93.373						
11	.303	1.684	95.057						
12	.256	1.425	96.482						
13	.192	1.067	97.549						
14	.156	.869	98.418						
15	.118	.654	99.072						
16	.084	.466	99.538						
17	.054	.301	99.839						
18	.029	.161	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Y por último, la matriz de componentes rotados (véase tabla 2.4), con el método de extracción de análisis de componentes principales y el método de rotación de normalización *varimax* con Kaiser, agrupó en cuatro componentes o dimensiones a la comunicación organizacional la cuál de acuerdo con Gámez (2007) se puede distinguir el flujo de comunicación organizacional en tres dimensiones ascendente (la que se encarga de comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir), descendente (que busca coordinar, informar, motivar y controlar) y horizontal (que se encarga del intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica); sin embargo, agrega el autor se puede concebir una cuarta

dimensión como mixta, en la que la convergencia de las tres dimensiones anteriores es permanente.

**Tabla 2.4 Matriz de componentes rotados<sup>a</sup>**

	Componente			
	1	2	3	4
9. COI Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.	.795			
13. COI La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente.	.785			
8. COI Puedo dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.	.744			
3. COI Me parece que la forma de comunicación a través de correo electrónico es efectiva.	.732			
16. COI Se me informa a tiempo sobre las tareas que tengo que desempeñar.	.648		.466	
6. COI La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.	.585			.417
11. COI Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).		.802		.406
18. COI Resulta fácil comunicarme con directivos o personal de otras áreas administrativas.	.570	.718		
2. COI Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.		.657		
17. COI Estoy enterado de los servicios que prestan otros departamentos en la empresa.	.628	.630		
14. COI Me resulta fácil establecer comunicación con mi jefe inmediato.		.621		
10. COI Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.	.496	.497		
1. COI Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.			.866	
15. COI Habitualmente la información que recibo de mi jefe es adecuada para el desarrollo de mi trabajo.			.772	
7. COI Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro jefe directo.	-.446		.725	
5. COI Recibo "en forma oportuna" la información que requiero para mi trabajo.	.502		.672	
12. COI La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.	.400	.460	.512	
4. COI La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.				.822

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

En suma, de acuerdo a los valores indicados, la escala muestra niveles adecuados de validez de constructo, es decir, el instrumento realmente mide lo que pretende medir.

## 2.10 Confiabilidad del instrumento de medición

Se corrió la prueba para medir la confiabilidad de la escala utilizada aplicando el Alfa de Cronbach indicando niveles adecuados de confiabilidad en las escalas utilizadas para el estudio.

Los resultados obtenidos en la estimación del grado de confiabilidad aplicando la prueba el Alfa de Cronbach para el cuestionario de comunicación organizacional fueron de 0,898 estos resultados indican niveles adecuados de confiabilidad de la escala.

Para el cuestionario de clima organizacional el grado de confiabilidad fue de 0,922.

## 2.11 Análisis de datos

Las pruebas estadísticas que se aplicaron durante la investigación incluyeron la estadística descriptiva, alfa de Cron Bach, regresión lineal, correlación de Pearson, frecuencias, porcentajes y baremos; esto se ejecutó con la ayuda del programa SPSS, 2011.

La prueba estadística para probar la hipótesis se realizó por medio de la relación entre variables con el estadístico de Pearson. De acuerdo con Muñoz, Rodríguez y Domínguez (2003) el valor del coeficiente de correlación puede variar del  $-1$  a  $+1$ ; mientras mayor sea el valor absoluto del coeficiente, más fuerte será la relación entre las variables. En la correlación de Pearson, un valor absoluto de 1 indica una relación lineal perfecta y una correlación cercana a 0 indica que no existe relación lineal entre las variables.

Asimismo, se aplicaron baremos para interpretar los datos obtenidos de acuerdo con Goldhaber (1984) la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente lo que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades; esto permite categorizarla de acuerdo a lo que perciben los involucrados como mala (deficiente) o buena (efectiva) comunicación (véase tabla 2.5).

**Tabla 2.5 Baremos de la comunicación organizacional**

CATEGORÍA	INDICE
Muy mala	2.61 → 3.208
Mala	3.209 → 3.805
Buena	3.806 → 4.403
Muy buena	4.404 → 5.0

Acorde con Flores y Patlán (2013) y Peña-Viveros et al (2015), quienes aplicaron el cuestionario elaborado por Vicario, la escala para percibir el nivel de clima organizacional

distingue tres categorías: bajo, medio y alto clima organizacional, mismas etiquetas que se utilizarán en la generación de baremos del presente estudio (véase tabla 2.6).

**Tabla 2.6 Baremos del clima laboral**

CATEGORÍA	INDICE
Bajo	2.61 → 3.406
Medio	3.407 → 4.202
Alto	4.203 → 4.998

### **Capítulo III: Análisis Resultados**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados a los treinta y cinco trabajadores., los cuales se realizaron durante las últimas dos semanas de mayo y la primera semana de junio en la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos. A continuación se presentan los resultados de los análisis efectuados.

#### **3.1 MEFE**

La matriz de evaluación del factor externo (MEFE) suministra una base para analizar las relaciones externas de una organización; es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las oportunidades y amenazas importantes dentro de una organización.

Para el desarrollo de la presente MEFE se desarrollaron los siguientes 5 pasos:

1. Identificar las oportunidades y amenazas claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan las oportunidades o amenazas externas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta: Una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) y una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Se encontraron los siguientes datos:

**Tabla 3.1 Posición estratégica EMPP**

<b>Factor interno clave</b>	<b>Variable</b>	<b>Ponderaciones</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Resultado ponderado</b>
Accesible para todas las clases sociales	Oportunidad	0.05	3	0.15
Situación política incierta	Amenaza	0.05	2	0.1
Proveedores confiables	Oportunidad	0.05	3	0.15
Sociedad	Amenaza	0.05	2	0.1
Ubicación	Oportunidad	0.15	4	0.6
Situación económica del país	Amenaza	0.08	2	0.16
Percepción de los posibles clientes	Amenaza	0.08	2	0.16
Precio del petróleo	Amenaza	0.15	1	0.15
Financiamientos para PyMES	Oportunidad	0.08	3	0.24
Clientes compran toda la producción	Oportunidad	0.16	4	0.64
Tecnología	Amenaza	0.10	1	0.1
<b>Total</b>		1.0		2.55

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa

El resultado ponderado fue de 2.55 (véase tabla 3.1) que indica que la empresa se encuentra apenas por encima del promedio en su posición estratégica externa general.

### 3.2 Análisis descriptivo de las variables estudiadas

#### 3.2.1 Comunicación organizacional

Como se puede observar en la tabla 3.2 el 28.6% de los trabajadores de EMPP percibe como buena la comunicación organizacional, el 25.7% de muy buena, mientras que el 37.1% de los empleados la catalogan de mala.

**Tabla 3.2 Percepción de comunicación organizacional EMPP (baremos)**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy mala	3	8.6
Mala	13	37.1
Buena	10	28.6
Muy buena	9	25.7
TOTAL	35	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada

#### 3.2.2 Clima laboral

Como se puede observar en la tabla 3.3 el 42.9% de los trabajadores de EMPP percibe como medio el clima organizacional, siendo esta categoría la más elevada; seguida por el 34.3% como alto y sólo el 22.9% lo percibe de bajo.

**Tabla 3.3 Niveles de clima organizacional en EMPP (baremos)**

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	8	22.9
Medio	15	42.9
Alto	12	34.3
TOTAL	35	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada

El cuestionario de clima organizacional aplicado distingue tres sistemas, mismos que se separan para el análisis de cada categoría, a continuación los baremos de cada dimensión.

En primer término, el sistema individual del clima organizacional fue percibido por el 45.7% de los trabajadores de la EMPP (véase tabla 3.4).

**Tabla 3.4 Niveles del sistema individual del clima organizacional en EMPP (baremos)**

CATEGORÍA	INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	2.86→ 3.573	6	17.1
Medio	3.574→4.286	13	37.1
Alto	4.287→5.00	16	45.7
TOTAL		35	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada

En cuanto al sistema interpersonal del clima organizacional, los trabajadores de la EMPP es el sistema que perciben de mejor manera con el 57.1% de los trabajadores (véase tabla 3.5).

**Tabla 3.5 Niveles del sistema interpersonal del clima organizacional en EMPP (baremos)**

CATEGORÍA	INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	2.57→ 3.38	5	14.3
Medio	3.39→4.19	10	28.6
Alto	4.20→5.00	20	57.1
TOTAL		35	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada

Finalmente, el sistema organizacional fue percibido como alto por el 34.3% de los trabajadores, como medio por el 40% y como bajo por el 25.7% de los trabajadores de la EMPP como se puede observar en la tabla 3.6.

**Tabla 3.6 Niveles del sistema organizacional del clima organizacional en EMPP (baremos)**

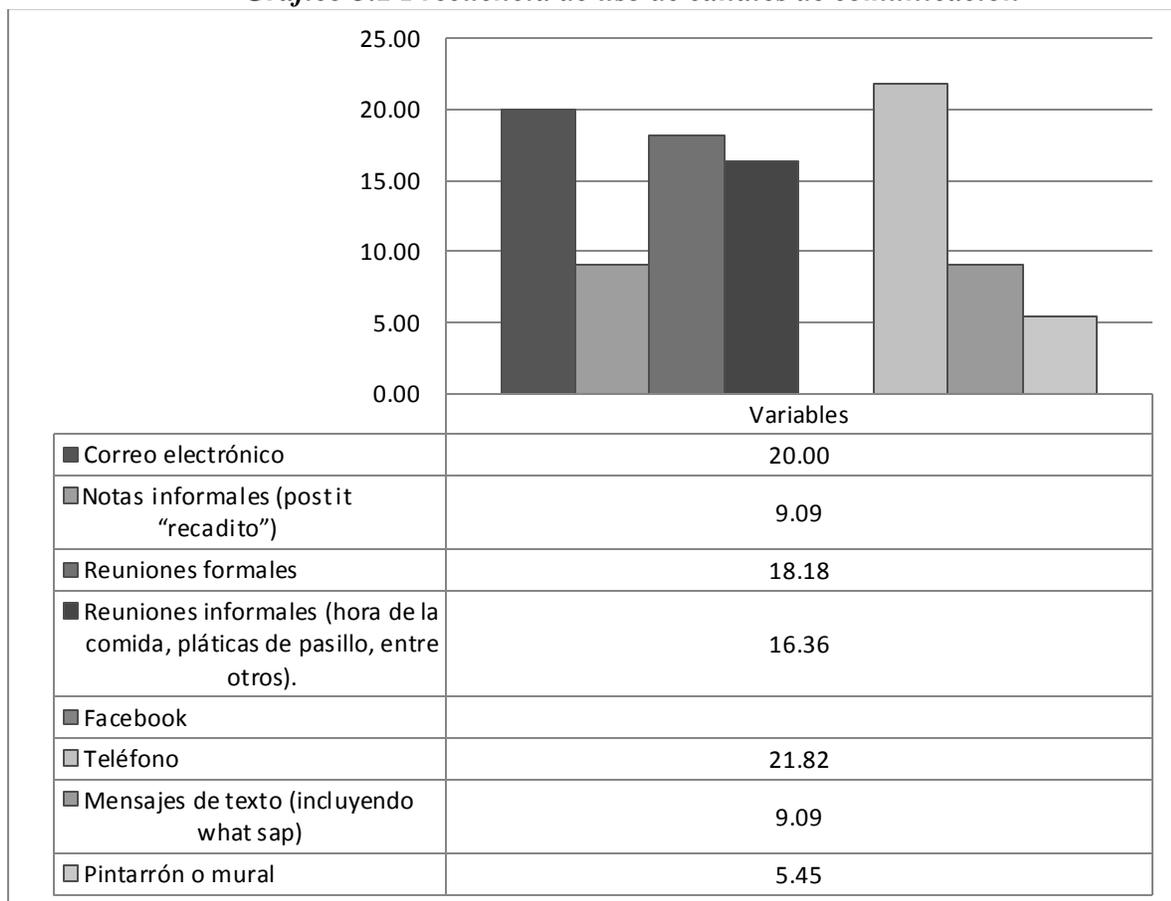
CATEGORIA	INDICE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bajo	1.93→ 2.953	9	25.7
Medio	2.954→3.976	14	40.0
Alto	3.977→5.00	12	34.3
TOTAL		35	100.0

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada

### 3.2.3 Canales de comunicación

El 21.82% de los trabajadores encuestados indicó (ver gráfico 3.1) que el teléfono es el canal de comunicación más utilizado por la organización, seguido del correo electrónico con el 20%, el 18.18% de la muestra indicó que las reuniones formales es otro canal de comunicación que se utiliza con frecuencia en la empresa.

**Gráfico 3.1 Frecuencia de uso de canales de comunicación**

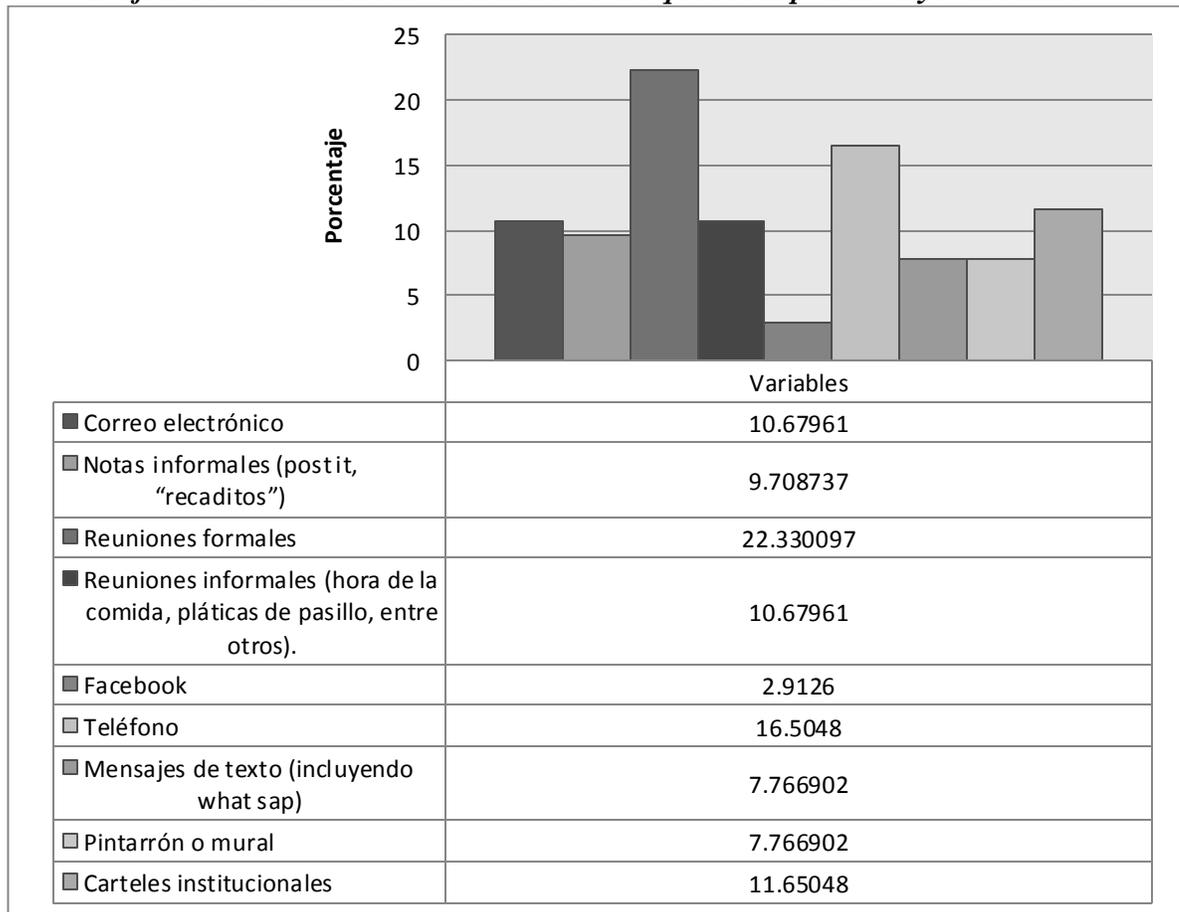


Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 3.2, el 22.33%, de los trabajadores indicó que presta mayor atención a las reuniones formales, seguido del 16.5% que señaló al teléfono como

un canal al cual atiende, los carteles institucionales alcanzaron el 11.65%, y las reuniones informales y el correo electrónico el 10.67%.

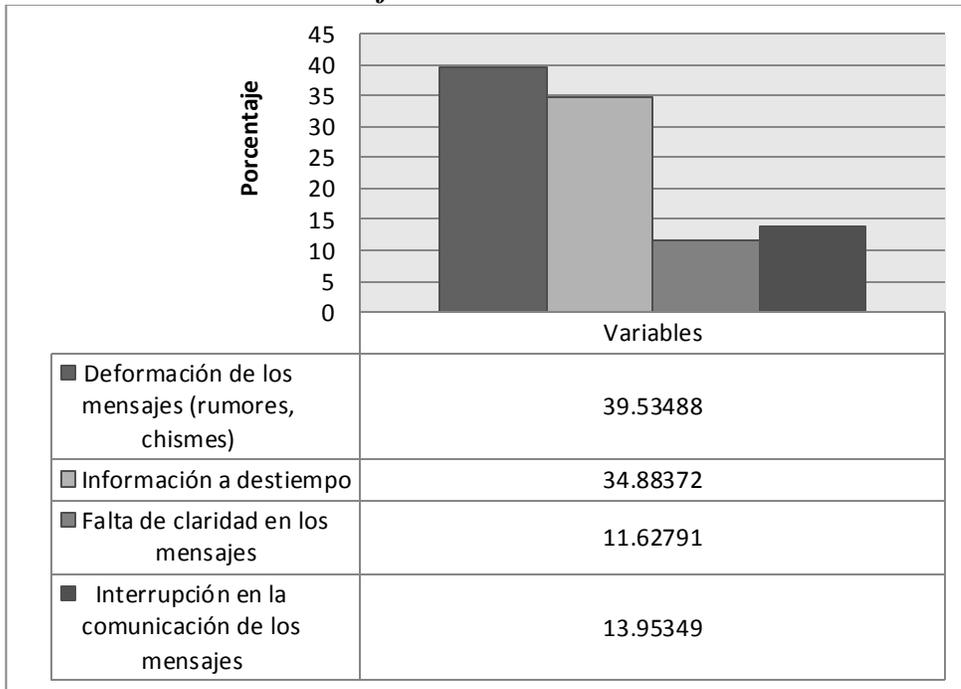
**Gráfico 3.2 Canales de comunicación a los que se les presta mayor atención**



Fuente: elaboración propia

Las principales barreras de comunicación interna detectadas por los trabajadores son (véase gráfico 3.3): deformación de mensajes (rumores, chismes) con el 39.53%, información a destiempo con el 34.88% y la interrupción en la comunicación de los mensajes con el 13.95%.

**Gráfico 3.3 Barreras de comunicación**



Fuente: elaboración propia

### 3.2.4 Comunicación transaccional

La comunicación es un proceso complejo e imprescindible para el desarrollo empresarial y el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales los miembros de la organización procuran que se cumplan las tareas delegadas y cómo los canales de información lo facilitan. Para una comunicación efectiva resulta primordial decidir qué tipo de mensaje se va a entregar, partiendo del análisis transaccional: de qué parte de la personalidad saldrá dicho mensaje; otorgando la responsabilidad de la Comunicación al emisor.

Para efectos del análisis se explicará qué parte de la personalidad de los trabajadores de la organización predomina en la comunicación interpersonal entre los diferentes estamentos de la empresa, siguiendo la línea de análisis que se indica: gerencia-administrativos-supervisores-

operadores, que es la manera en que está dividida la parte operativa de la organización. Cuando la comunicación es estable y efectiva se dice que es OK, pero cuando el intercambio genera fricciones no se convence genera dos cortes: deshumanizantes y desestructurantes que son NO OK.

Durante las juntas semanales y mensuales, en las que se reúnen todos los empleados de la organización la comunicación interpersonal se efectúa de la siguiente manera:

***Figura 3.1 Esquema comunicación interpersonal gerencia y administrativo***



Fuente: elaboración propia

***Figura 3.2 Esquema comunicación interpersonal gerencia y supervisor***



Fuente: elaboración propia

**Figura 3.3 Esquema comunicación interpersonal gerencia y operativos**



Fuente: elaboración propia

**Figura 3.4 Esquema comunicación interpersonal administrativo y administrativo**



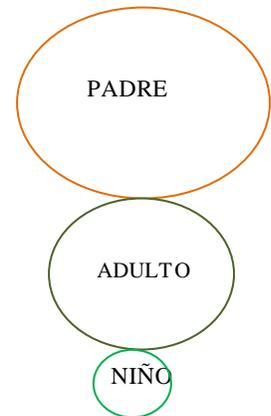
Fuente: elaboración propia

**Figura 3.5 Esquema comunicación interpersonal administrativo y supervisor**

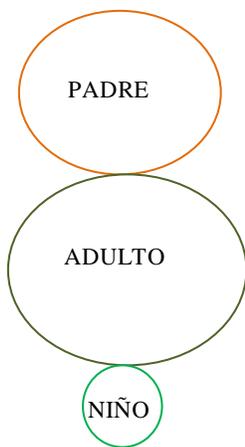


Fuente: elaboración propia

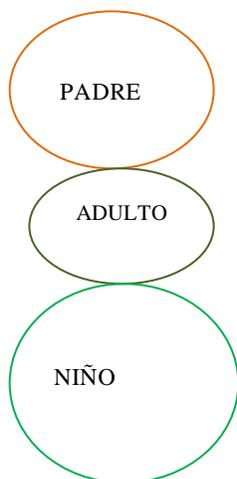
El gerente general se comunica desde un híbrido, mezclando dos estados de la personalidad el padre y el adulto; la mayor parte del tiempo resuelve los problemas operativos desde el estado de adulto siendo analítico y objetivo; sin embargo, en la convivencia con los integrantes de la empresa predomina el estado de padre en su dimensión crítico, quedando su egograma laboral de la siguiente manera:



En la empresa existen 7 departamentos administrativos en el que se comunican entre sí siete empleados todos con grado de licenciatura y uno de maestría. De manera general los siete departamentos interactúan sanamente, la mayor parte del tiempo se comunica desde el estado de la personalidad de adultos para resolver las tareas operativas enfocándose únicamente en el objetivo del grupo de trabajo; sin embargo, la mayoría del tiempo en el quehacer operativo el encargado del departamento de recursos humanos se comunica desde el estado de la personalidad de padre crítico lo que ocasiona que se active el estado de niño rebelde en el resto de los integrantes del equipo de trabajo.



La relación entre supervisores y operadores es cordial, donde prevalecen lazos de amistad. La mayor parte del tiempo durante la jornada laboral estos integrantes de la organización se comunican desde el estado de la personalidad de niño libre, son emocionales y juguetones. En los casos de inicio del ciclo de producción los supervisores actúan desde la figura del padre nutritivo.



### 3.3 Análisis de las relaciones entre variables

Se aplicó el coeficiente de correlación de Pearson (véase tabla 3.7) para establecer la relación entre las variables de estudio (comunicación organizacional y clima laboral), el cual arrojó una correlación positiva con un valor de 0.817 por lo que se puede concluir que existe una influencia entre la comunicación organizacional y el clima laboral.

**Tabla 3.7 Comprobación de hipótesis**

<b>Variables correlacionadas</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Valor de r Pearson</b>	<b>Nivel de significancia</b>	<b>Conclusión</b>
Clima laboral vs comunicación organizacional	Existe relación lineal entre el clima laboral con la comunicación organizacional	Correlación marcada alta  $r= 0.817$	.000  **La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)	Se acepta la hipótesis debido a que el nivel de significancia $<.01$ , lo cual muestra que existe una influencia entre las variables.

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Discusiones

Citando una frase popular acuñada a Robert Redfield (citado por Valdés, 2005): “muchos conflictos, y una buena parte de la ineficiencia laboral, nacen de ese aislamiento o telón, que impide que la orden clara e incluso el espíritu de las más razonables propuestas, lleguen a su destino”; se puede leer la importancia del estudio de la comunicación organizacional, que al descuidarse esta variable ocasionaría un problema en el clima laboral que a su vez, la deficiencia de ambas podría generar, en el peor de los casos, que la organización no alcance la consecución de sus objetivos.

Esta investigación tuvo como propósito analizar de qué manera influyen las características sociodemográficas, los canales y flujos de comunicación y el clima laboral en los procesos de comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, EMPP queriendo comprobar la hipótesis planteada que afirma que existe relación lineal entre las variables mencionadas.

Partiendo del modelo de análisis de regresión lineal se quiso demostrar el impacto que existe entre las variables sociodemográficas, clima laboral y comunicación organizacional, obteniendo como resultado que por cada unidad de mejora de clima laboral, la comunicación organizacional se beneficia en .817.

Adicional a lo anterior, el análisis de regresión lineal descartó del modelo a las características sociodemográficas, arrojando que el clima laboral es el factor que proporcionalmente mejora o empeora la comunicación organizacional; por lo que se aprueba la hipótesis planteada.

Con base en Patlán y Flores (2013), el clima laboral se constituye por sistemas en los que el individuo y la organización son los actores de lo que acorde con Vásquez (1994), se considera “drama administrativo” identificando tres sistemas: un sistema individual, un sistema

interpersonal y un sistema organizacional. En EMPP domina el sistema interpersonal con un 57.1% contra un 45.7% del sistema individual y un 34.3% del sistema organizacional; se puede afirmar que este grupo de trabajo mantiene relaciones laborales-afectivas, ayudando al mantenimiento de un clima laboral agradable; existen relaciones sociales, unión y apoyo entre los miembros de la organización.

Mientras que en el análisis descriptivo de Patlán y Flores (2013), el sistema que prevalece es el sistema individual con el 34.9%, contra el 33.12% del sistema interpersonal y el 31.97% del sistema organizacional. Se encuentra como coincidencia entre ambos estudios que el sistema organizacional arroja el menor porcentaje. Se infiere que la debilidad en este sistema (organizacional) se da en gran medida porque los empleados y jefes, en muchas ocasiones no son plenamente objetivos, sino que sus opiniones y comportamientos están condicionados por el conjunto de circunstancias personales que empañan la relación laboral (jefe-subordinado).

Por tanto, se abre una nueva línea de investigación estudiando a la comunicación desde la disciplina del comportamiento organizacional, prestando mayor atención a la relación laboral jefe-subordinado.

De acuerdo con Goldhaber (1984), precursor de la comunicación organizacional, afirma que esta variable se desarrolla en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente lo que implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades; esto permite categorizarla de acuerdo a lo que perciben los involucrados como mala (deficiente) o buena (efectiva) comunicación. El cuestionario de comunicación organizacional aplicado arroja que el 37.14% de los trabajadores consideran que la comunicación dentro de la empresa es mala, mientras que el 54.28% la catalogan de buena y muy buena comunicación.

La anterior aseveración de Goldhaber (1984), confirma la alta correlación entre el clima laboral y la comunicación organizacional de los empleados de EMPP, mencionada anteriormente, al ser la comunicación un medio que influye o es influenciado por el ambiente de la empresa.

Con respecto a los flujos de comunicación, Gámez (2007), afirma que se encuentran compuestos por el conjunto de canales de comunicación y representan en sí la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación; lo cual puede ayudar a elevar la eficiencia del proceso de comunicación, es decir, que se logre transmitir efectivamente un mensaje. Uno de los resultados obtenidos en este rubro fue la correlación entre los canales de comunicación y la atención que los trabajadores de EMPP emplean a dichos canales, encontrándose una correlación significativa al .747 del coeficiente de Pearson, indicando que los trabajadores prestan mayor atención a aquellos canales que utilizan con mayor frecuencia lo cual resulta relevante para el tratamiento que la empresa hará a la información que busca permear en los trabajadores.

De las cuatro principales redes de comunicación que es necesario auditar para evaluar el flujo de comunicación organizacional que propone Castaño (2008), la presente investigación se centró en el estudio de las redes de integración (a través del cuestionario de clima laboral con el sistema interpersonal), la red de información-instrucción (a través del cuestionario de comunicación y canales) y la relación superior-subordinado (a través del cuestionario de clima laboral con el sistema organizacional), obteniéndose la información desde un acercamiento metodológico mixto en el que imperó la metodología cuantitativa; sin embargo, no se abordó la red de innovación la cual podría ser una línea de futuras investigaciones para analizar holísticamente las redes de comunicación en una empresa, enfatizando un acercamiento cualitativo.

Las escalas de medición de comunicación y clima organizacional reconocidas en la literatura incluyen, en su mayoría, una serie de elementos o dimensiones organizados acorde a un esquema específico como el cambio o el clima social.

Los resultados obtenidos en este estudio revelan que los instrumentos aplicados tanto para medir la comunicación organizacional como el clima laboral presentan una escala con validez de constructo y con apropiados niveles de confiabilidad, cuyas propiedades aseguran que su medición sea objetiva, válida y confiable.

#### **Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones**

El objetivo general de esta investigación fue analizar la comunicación organizacional interna entre los diferentes departamentos de la Empresa Manufacturera de Productos Plásticos, (EMPP) y la relación de los canales de comunicación y el clima laboral en los procesos de comunicación. Para cumplir con este objetivo se elaboró una auditoría de comunicación y clima laboral para detectar deficiencias y áreas de oportunidad en la empresa objeto de estudio, siguiendo una metodología de investigación cuantitativa, se aplicaron cuestionarios a cada uno de los integrantes de la empresa.

Los resultados que arrojó el instrumento de medición fueron plasmados en el capítulo anterior, mismos que permitieron visualizar las fortalezas y debilidades de la comunicación organizacional interna y el clima laboral de EMPP. A partir de las oportunidades de mejora identificadas en la empresa se harán recomendaciones con el fin de lograr una comunicación efectiva y un clima laboral estable.

Comúnmente las organizaciones utilizan ciertos canales de comunicación para hacer llegar la información a sus trabajadores, en ciertas ocasiones estos canales de comunicación no se administran de la manera adecuada, o bien no son los indicados para ciertos trabajadores y por ende, no son percibidos por los empleados.

Es importante que los trabajadores de EMPP tengan conocimiento de cuáles son los canales de comunicación que la organización utiliza; de esta manera, se estará seguro que el trabajador tiene conocimiento del medio oficial por el que la empresa se comunicará con él. Los hallazgos encontrados fueron que el 21.82% de los trabajadores de EMPP indicaron que el teléfono es el canal de comunicación que utilizan con mayor frecuencia en la empresa, seguido por el correo electrónico con el 20%, las reuniones formales con el 18.18% y las reuniones

informales con el 16.86%. Estos porcentajes resaltan porque solo el 5.45% de los empleados utiliza el pintarrón o mural con frecuencia, siendo este canal el más considerado por el departamento de Recursos Humanos para comunicar información importante, por lo que se recomienda promover este canal como medio (si no se busca prescindir de él) o cancelarlo haciendo uso de otros.

La comunicación si no se maneja de manera efectiva genera una invitación que se realiza de manera no consciente al interlocutor de ese proceso comunicativo, una invitación a entrar en un estado de la personalidad.

El intercambio de comunicación entre los empleados de la organización manufacturera de productos plásticos, sujeta al análisis transaccional, es estable pero no efectiva porque en algunos momentos claves del proceso de trabajo se comunica por medio del estado de la personalidad de padre crítico que engancha a niño rebelde. Se recomienda utilizar en menor medida el estado de padre crítico y a niño rebelde ya que estos estados son los que generan mayores problemas en la comunicación de la organización.

La comunicación entre una organización y sus empleados se encuentra en constante movimiento. Regularmente las empresas toman la decisión de mantener informados a sus trabajadores por ciertos canales sin tener en cuenta las preferencias de sus empleados, decisiones que pueden generar confusión y pérdidas en la empresa. Por esta razón antes de establecer un canal de información como medio formal de la empresa, se debe tomar en cuenta al trabajador, que será parte del proceso de comunicación que se establecerá.

El 22.33% de los empleados de EMPP indicaron que prestan mayor atención al canal de comunicación de reuniones formales, que en contraste con la frecuencia en que la organización emplea ese canal, se colige que se puede utilizar con mayor asiduidad este canal al ser al que

los trabajadores procuran mayor atención y resulta ser el canal por el cual, el 27.54% de los trabajadores, prefieren recibir información.

Otro de los hallazgos significativos fue en relación a las barreras de comunicación organizacional interna que existen en EMPP, ocupando el primer lugar la deformación de los mensajes por medio de rumores o chismes con el 39.53% de la percepción de los trabajadores. Se deduce que un área de oportunidad que se puede aprovechar para optimizar la comunicación interna de EMPP es el realizar juntas formales para explicar a detalle las tareas que se pretenden mejorar, implementar o modificar dentro del proceso productivo, al ser el medio de preferencia de la mayoría de los trabajadores y ser un canal de información formalizado que ayudará a reducir la deformación de los mensajes, al transmitirse la información de primera mano.

Adicional a lo anterior, otra barrera de comunicación interna relevante es la información a destiempo ocupando el segundo lugar con el 34.88% de los trabajadores; si se descuida esta barrera de comunicación el problema que motivó el presente estudio continuará: retrasos en la entrega de producto que genera una tensión en una de las relaciones más importantes del proceso administrativo: empresa-cliente.

En relación al clima laboral, resulta primordial fortalecer el sistema organizacional, en el que se involucra la relación jefe-subordinado abriéndose canales de interacción entre ambas partes y exista un ambiente de trabajo estable y de confianza, que no se vea empañado por cuestiones subjetivas de los actores de los diversos procesos comunicativos; se recomienda que en las reuniones o pláticas de trabajo que se susciten se elaboren minutas u hojas de acuerdos para establecer el motivo o los compromisos a los que se llegó en el diálogo desarrollado por ambas partes, que sirva como recordatorio y referente en caso de alguna deformación en los mensajes.

La hipótesis planteada en el estudio se refuta porque no existe relación lineal entre las variables sociodemográficas, clima laboral y comunicación organizacional, las características sociodemográficas no influyen en la comunicación organizacional de EMPP; la relación directa existe entre las variables comunicación y clima laboral.

En colofón, se recomienda la creación de la figura del comunicador organizacional estratégico que ejecute y supervise el proceso de diálogo en acción con el propósito de fomentar una integración y comunicación efectiva y oportuna de los objetivos y tareas. Se propone que todo acto comunicativo que guarde relación con el proceso de trabajo de los diversos departamentos de EMPP, inicie la conversación con los aspectos y niveles del “problema” o motivo del acto comunicativo, procurando ser directo y conciso en lo que se pretende transmitir o declarar para comunicar estratégicamente en la empresa, en el que se pueden aplicar alguna de las siguientes técnicas:

- Árbol de problemas (técnica que ayudará a identificar causas y efectos de manera organizada).
- Planilla de actores (técnica que ayudará a distribuir y puntualizar quién está a cargo de las tareas asignadas).
- Árbol de soluciones (técnica que permitirá hacer análisis de los objetivos o metas planteadas en escenarios próximos).
- Matriz de planificación integrada (técnica que identificará las acciones que cada departamento requiere de los otros).

Se exhorta a que futuras investigaciones que aborden el estudio de la comunicación incluyan un acercamiento metodológico cualitativo con entrevistas semi-estructuradas y un guion

de observación de los flujos de comunicación para complementar al método cuantitativo aplicado; que si bien este estudio buscó aplicar una metodología mixta, la parte del ejercicio de investigación cualitativo no se profundizó como se hubiera querido ya que los tiempos en los que se permitió hacer el estudio en la empresa no fueron suficientes para dicha aproximación, abriendo la brecha a futuros estudios.

La aportación a la disciplina de la comunicación organizacional es un instrumento con validez de constructo y adecuados niveles de confiabilidad que permiten una sencilla aplicación y por ende, una medición objetiva, válida y confiable.

En suma, la comunicación organizacional es un tema nuevo para muchas empresas, pero en los últimos años muchas organizaciones han comenzado a poner atención y a darle la importancia necesaria a esta área que permite el funcionamiento eficiente de los diversos departamentos de una empresa. Resulta primordial tomar en cuenta al personal y procurar establecer un clima agradable, ya que sin este elemento le resulta imposible a la organización operar. Por ende, entre más cómodo se sienta el personal, mejores resultados se conseguirán.

La comunicación organizacional interna es una herramienta estratégica que permite optimizar la circulación de la información en el interior de una organización. Al fluir la información transversalmente y en sus diferentes formas de contenido se contribuye a fomentar los valores corporativos de una organización y se tiende, por añadidura a mejorar el clima laboral.

Ídem, el contexto es parte fundamental del proceso comunicativo y éste deberá establecerse por la política organizacional y su campo de acción; es decir, la comunicación debe ser conducida mediante la automatización de un plan comunicacional generado a partir de la realización de una auditoría y asesorada por la figura del comunicador organizacional estratégico.

## Referencias:

Aguilera, J. (2008). *Gerencia Integral en Comunicaciones*. Colombia: Ecoe Ediciones.

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. 1ra. Ed. Gesbiblo S.L.: España.

[http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=bwclcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA71&dq=autores+sobre+diagnostico+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gmHrtnTur1&sig=m-KAp0ibjhncYz-W19q\\_CmyYR0s#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=bwclcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA71&dq=autores+sobre+diagnostico+comunicaci%C3%B3n+organizacional&ots=gmHrtnTur1&sig=m-KAp0ibjhncYz-W19q_CmyYR0s#v=onepage&q&f=false)

Andrade, H. (2005). "Hacia una definición de la Comunicación Organizacional", *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Trillas.

Buesa, M. y Molero, J. (1998). *Economía industrial de España*. Madrid: Edita Civitas.

Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios.

*Contaduría y Administración*, 57 (1). Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100006)

Bustelo, C. y García-Morales, E. (2000). La consultoría en organización de la información. *El profesional de la información*, 9 (9), pp. 4-10

Castaño, G. (2015). Seminario de Teoría Administrativa, capítulo 3: Comunicación, *Portal oficial de la Universidad Nacional de Colombia*, pp. 91-167. Consultado en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/Introduccion/Introduccion.htm>

Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M. & Núñez Partido, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2) 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana, 8va. Ed.

Corona, M. (2012). Desarrollo de pensamiento estratégico en la escuela de negocios.

*Contaduría y administración*, 57 (1). Recuperado de:

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422012000100006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422012000100006)

Cruz Batista, Y. (2012). "Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional", *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Consultado en:

<http://www.eumed.net/rev/ccss/20/cbfp.html>

Duncombe, R. y Heeks, R. (2003). *Información, Tecnología y la Pequeña Empresa: una guía para Agencias de Cooperación con las Empresas en los Países en Desarrollo*, No. 15.

Recuperado en: <http://www.iicd.org/files/report15-Informacion-Tecnologia-y-la-Pequeña-Empresa.pdf>

Fernández, C. (2005). *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Editorial Trillas, 2da. Ed.

Gámez, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo recuperado en:  
[www.eumed.net/libros/2007a/221/](http://www.eumed.net/libros/2007a/221/)

García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42) 43-61. Recuperado de:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana

Gómez, M. (2012). Auditoría de comunicación en las organizaciones “Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México”. (Tesis Doctoral, Universidad de Santiago de Compostela, España). Recuperado de:  
[https://dspace.usc.es/bitstream/10347/7512/1/Rep\\_389.pdf](https://dspace.usc.es/bitstream/10347/7512/1/Rep_389.pdf)

Goñi, I. (2008). El qué y el cómo del diagnóstico del sistema de información gerencial. *ACIMED*, 17 (5), pp. 1.19.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Ediciones, S.A. de C.V.

INEGI. (2014). *Actividades económicas por entidad, Baja California*. Recuperado de:  
<http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/BC/Economia/default.aspx?tema=ME&e=02>

La O Duarte, Y., Cuza, E.; Ramos, E., Molina, M.; López, M. (2011). "La comunicación organizacional: un acercamiento necesario", *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Consultado en: [www.eumed.net/rev/cccs/15/](http://www.eumed.net/rev/cccs/15/)

Licon, M. (2006). *Elementos básicos para crear el plan de imagen corporativa. corporativa* (Tesis de Licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, México. Recuperado en:  
<http://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/10965/Elementos%20plan%20de%20imagen%20corporativa.pdf?sequence=1>

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones, *Ciencias de la Información*. Vol. 42, No.2, mayo - agosto, pp. 49 - 54.

Martín, F. (1997). *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. España: Ediciones Universidad de Salamanca, 2da. Ed.

Meza, M. y Meza, F. (2006). *Diagnóstico de clima laboral: Caso Sabormex Puebla Planta de frijoles y otros* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas de Puebla, San Andrés

Cholula, Puebla, México. Recuperado en:

[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/meza\\_b\\_fd/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/portada.html)

Muñoz. K (2006). Estudios y aplicaciones integradas de comunicación para el desarrollo organizacional, *Global Media Journal México*, 3, (5) Consultado en:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730506>

Muñoz, P., Rodríguez, E. y Domínguez, A. (2003). Metodología cuantitativa métodos y técnicas de evaluación de centros: Una propuesta de clasificación operativo-funcional, *Revista Gallego-Portuguesa de psicología y educación*, 7 (9).

Moreno. A. (2010). *Diagnóstico de comunicación interna en una empresa maquiladora: estudio de caso en Nogales, Sonora (Evan's Manufacturing)* (Tesis de Licenciatura).

Universidad de Sonora, Hermosillo, México. Recuperado en:

<http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20777/Capitulo3.pdf>

Palacios, J. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y palabra*, 87 Julio – Septiembre.

Recuperado en: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01\\_Palacios\\_E87.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N87/RE87/01_Palacios_E87.pdf)

Patlán, J. y Flores, R. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud, *Ciencia & Trabajo*, 15 (48). Recuperado de: <http://www.scielo.cl/pdf/cyt/v15n48/art06.pdf>

Pimienta, M. (2013). La auditoría de la comunicación interna, *Revista DIRCOM*, No. 105.

Recuperado en: <http://www.revistadircom.com/redaccion/interna/1445-la-auditoria-de-la-comunicacion-interna.html>

Plataforma digital de IAPESA. (2009). <http://www.iapesa.com/index.html>

Queris-Rojas, M., Almirall-Cabrera, A., Capote-García, L., y Alfonso-Robaina, D. (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA en Ingeniería Industrial, 33(2), 161-174. Recuperado en:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=zbh&AN=78023417&lang=es&site=ehost-live>

Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali, *Universidad y Empresa*, Bogotá (Colombia) 6 (13): 9-36, julio-diciembre. Recuperado en:

<http://www.redalyc.org/pdf/1872/187217485002.pdf>

Rebeil Corella, M.A. y Ruíz Sandoval, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Universidad Latinoamericana.

Rivas, A., Hidalgo, C. y Ramírez, M. (2010). *Diagnóstico de la comunicación estratégica en las empresas salvadoreñas distribuidoras de productos de consumo* (Tesis de Maestría).

Universidad Centroamericana “José Simeón Cañas”, Antiguo Cuscatlán, El Salvador, C.A.

Recuperado en:

[http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6\\_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasesmpresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf](http://www.uca.edu.sv/facultad/maco/media/archivo/010db6_tesisdiagnosticodelacomunicacionestrategicaenlasesmpresassalvadorenasdistribuidorasdep.pdf)

Rivas, L. (2005). Reseña de "¿Cómo hacer una tesis de maestría?", *Innovación Educativa*, 5(29) Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179421472008>

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional, *Negotium*, Noviembre, vol. 1, número 002, pp. 32-48. Versión en línea: 1856-1810. Consultado en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=78212103>

Sánchez-Celis, R. (2006). *Diagnóstico de la imagen corporativa interna de la subdirección de alimentos y bebidas en Ocesa Entretenimiento* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas de Puebla, San Andrés Cholula, Puebla, México. Recuperado en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sanchez\\_c\\_r/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sanchez_c_r/portada.html)

Sandoval, M. (2004). *El Aprendizaje Organización como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas de Puebla, San Andrés Cholula, Puebla, México. Recuperado en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/portada.html](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/portada.html)

Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado en: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2) 385-393. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>

Steiner, C. M. (1992). Los guiones que vivimos: Análisis transaccional de los guiones de vida. Editorial Kairós.

Torres, S., Barona, C. y García, O. (2010). Infraestructura tecnológica y apropiación de las TIC en la Universidad Autónoma del Estado de Morelos. Estudio de caso. *Perfiles educativos*, 32 (127). Recuperado en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000100006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000100006&script=sci_arttext)

Torres, J., Díaz, J. y García, J. (2012). Multihabilidades gerenciales. Un subsistema para el pensamiento estratégico en las organizaciones actuales. *Gestión del Conocimiento*, 9. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4343272.pdf>

Túñez, M. y Gómez, M. (2012). Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Actas – IV Congreso

Internacional Latina de Comunicación Social – IV CILCS – Universidad de La Laguna.  
Recuperado de: [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)

Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México: Manual Moderno.

Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Razón y Palabra*, 32, abril-mayo. Recuperado de:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Valdés, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. *GestioPolis*. Consultado en:  
<http://www.gestiopolis.com/la-comunicacion-en-las-organizaciones/>

Vásquez, W. (1994). *La administración de Recursos Humanos una nueva perspectiva para el desarrollo*. Vol. 2 No. 2, segundo semestre, pp. 35-40.

**ANEXO 1: Instrumentos de medición**  
**CUESTIONARIO DE COMUNICACION ORGANIZACIONAL**

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación dentro de la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

Instrucciones: Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una X aquella respuesta que considere conveniente, de acuerdo a lo siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	DECLARACIÓN					
		1	2	3	4	5
1.	Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2.	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de trabajo.					
3.	Me parece que la forma de comunicación a través de correo electrónico es efectiva.					
4.	La información que recibo siempre es a través de rumores o canales informales de comunicación.					
5.	Recibo “en forma oportuna” la información que requiero para mi trabajo.					
6.	La información que recibo es útil e importante para el desarrollo de mis actividades.					
7.	Mis compañeros y yo sabemos quién es nuestro jefe directo.					
8.	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo.					
9.	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
10.	Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
11.	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe).					
12.	La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
13.	La comunicación interna dentro de mi área de trabajo funciona correctamente.					
14.	Me resulta fácil establecer comunicación con mi jefe inmediato.					
15.	Habitualmente la información que recibo de mi jefe es suficiente para ejecutar correctamente mi trabajo.					
16.	Se me informa a tiempo sobre las tareas que tengo que desempeñar.					
17.	Estoy enterado de los servicios que prestan otros departamentos en IAPESA.					
18.	Resulta fácil comunicarme con directivos o personal de otras áreas administrativas.					

## CUESTIONARIO CANALES DE COMUNICACIÓN

**Instrucciones:** Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca con una **X** aquella respuesta que considere conveniente, de acuerdo a lo siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

<b>¿Con qué frecuencia utilizas los siguientes canales de información dentro de la empresa (para comunicarte con otros compañeros de trabajo sobre actividades laborales)?</b>						
		1	2	3	4	5
1.	Correo electrónico					
2.	Notas informales (post it "recadito")					
3.	Reuniones formales					
4.	Reuniones informales (hora de la comida, pláticas de pasillo, entre otros).					
5.	Facebook					
6.	Teléfono					
7.	Mensajes de texto (incluyendo whats app)					
8.	Pintarrón o mural					
<b>¿A qué canales de información dentro de la empresa les prestas mayor atención?</b>						
		1	2	3	4	5
9.	Correo electrónico					
10.	Notas informales (post it, "recaditos")					
11.	Reuniones formales					
12.	Reuniones informales (hora de la comida, pláticas de pasillo, entre otros).					
13.	Facebook					
14.	Teléfono					
15.	Mensajes de texto (incluyendo whats app)					
16.	Pintarrón o mural					
17.	Carteles institucionales					
<b>Marca con una X la manera en que prefieres recibir información sobre las actividades de la empresa? (puedes marcar varias)</b>						
18.	Visualmente por carteles					
19.	Visualmente por videos					
20.	Visualmente por lonas					
21.	Visualmente por folletos o volantes					
22.	Auditivamente por reuniones de trabajo					
23.	Por grabaciones de audio emitidas en la empresa durante la jornada laboral					
24.	Capacitaciones técnicas (haciendo el trabajo)					
<b>Marca con una X las barreras que consideres que existen actualmente en la comunicación interna de la empresa (puedes marcar varias)</b>						
25.	Deformación de los mensajes (rumores, chismes)					
26.	Información a destiempo					
27.	Falta de claridad en los mensajes					
28.	Interrupción en la comunicación de los mensajes					

**Clima organizacional**, basado en el cuestionario versión corta de la EMCO de Gómez y Vicario ([2008] en Patlán y Flores, 2013).

Escala de respuesta: La escala de respuesta utilizada fue de tipo Likert con cinco opciones: 1 = nunca, 2 = casi nunca, 3 = a veces, 4 = casi siempre y 5 = siempre

## CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL

Instrucciones: Marque con una X aquella respuesta que considere conveniente, de acuerdo a lo siguiente:

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	DECLARACIÓN					
		1	2	3	4	5
1.	Me siento satisfecho con mis actividades.					
2.	Me siento realizado en mi trabajo.					
3.	Dentro de la organización disfruto realizar mis actividades.					
4.	Realizo con desagrado mis actividades.*					
5.	Gozo de libertad para elegir cómo hacer mis actividades.					
6.	Soy libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con mis actividades.					
7.	Se me brinda la oportunidad de proponer la forma en que deseo realizar mis actividades.					
8.	Me llevo bien con mis compañeros de trabajo.					
9.	En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.					
10.	Existe confianza entre mis compañeros y yo para platicar cualquier tipo de problema.					
11.	Cuando se incorpora un nuevo empleado, los trabajadores de inmediato lo integramos al grupo.					
12.	Me siento parte de un mismo equipo dentro de IAPESA.					
13.	En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.					
14.	En IAPESA la unión entre compañeros propicia un ambiente agradable.					
15.	El director trata a su personal de la manera más humana posible.					
16.	El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.					
17.	Los directivos dan apoyo a su personal en la realización de sus actividades.					
18.	El jefe trata con indiferencia a su personal.*					
19.	Dentro de IAPESA el jefe trata a los empleados de manera deshumanizada.*					
20.	IAPESA emplea incentivos para que los trabajadores realicemos mejor nuestras actividades.					
21.	Todos los trabajadores dentro de la organización tenemos posibilidades de ser beneficiados por nuestro trabajo.					
22.	IAPESA otorga estímulos a los trabajadores para mejorar nuestro desempeño.					
23.	Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.					
24.	Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.					
25.	Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.					
26.	Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.					
27.	El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.					
28.	En IAPESA todos los empleados reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.					
29.	Al jefe se le dificulta guiar a su personal para que estos cumplan con los objetivos de la organización.*					

\*Preguntas inversas