

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**ESCUELA DE POSGRADO**

**MAESTRIA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y  
RECURSOS HUMANOS**



Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Comportamiento  
Organizacional y Recursos Humanos.

**Clima Organizacional y Comunicación en los trabajadores  
de una entidad educativa de Lima**

Autora: Bach. Silvia Pamela Briceño Herrera

Asesor: Dr. Luis Alberto Vicuña Peri

LIMA - PERU

**2019**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me da la fuerza, valor y salud para continuar alcanzando mis metas.

Al doctor Luis Vicuña Peri, por su asesoría apoyo y enseñanzas.

Al colegio Pedro Ruiz Gallo, que me brindo la facilidad para llevar a cabo el presente estudio.

## **DEDICATORIA**

A mis padres quienes siempre han sido pilar fundamental en mi formación como profesional, por brindarme la confianza, consejos, oportunidad y recursos para lograrlo.

A mi querido esposo Dante quien ha estado a mi lado todo este tiempo en que he trabajado mi tesis, brindándome su amor y paciencia. Y a mis hijos: Thiago y Tayra por su apoyo y comprensión.

## INDICE DE CONTENIDOS

<b>Resumen</b>	1
<b>Abstract</b>	2
<b>Capítulo I</b>	3
<b>Planteamiento del estudio</b>	
1.1. Introducción	3
1.2. Formulación del problema y justificación del estudio	4
1.3. Antecedentes relacionados con el tema	7
1.3.1 Antecedentes de estudio, en el ámbito Internacional	7
1.3.2 Antecedentes de estudio, en el ámbito Nacional	8
1.4. Objetivos generales y específicos	9
1.5. Limitaciones del estudio	10
<b>Capítulo II</b>	11
<b>Marco Teórico</b>	11
2.1. Bases teóricas relacionadas con el tema	11
2.1.1 Clima Organizacional	11
2.1.2 Comunicación Organizacional	17
2.2. Definición de términos utilizados	27
2.3. Hipótesis	30
2.4. Variables	30
<b>Capítulo III</b>	32
<b>Metodología de Investigación</b>	32
3.1. Diseño de investigación	32
3.2. Población y muestra	32
3.3. Técnicas e instrumentos	36
3.4. Recolección de datos	43
<b>Capítulo IV</b>	45
<b>Resultados y análisis de resultados</b>	45
4.1. Resultados	45
4.1.1 Análisis de normalidad estadística de los datos de clima Organizacional	45
4.1.2 Análisis de normalidad estadística de los datos de comunicación organizacional	46
4.1.3 Datos descriptivos del clima organizacional	47
4.1.4 Datos descriptivos de la comunicación organizacional	50
4.1.5 Relación entre clima organizacional y comunicación organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.	53
4.1.6 Relación entre las dimensiones del clima organizacional y comunicación organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima	55
4.2. Análisis de resultados	59
<b>Capítulo V</b>	61
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	61
5.1. Conclusiones	61
5.2. Recomendaciones	62
<b>Referencias bibliográficas</b>	63
<b>Anexos</b>	68

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Distribución del personal de la institución educativa	32
<b>Tabla 2</b> Descripción de la muestra según edad y género	33
<b>Tabla 3.</b> Descripción de la muestra según el tiempo de servicio y el género	34
<b>Tabla 4.</b> Descripción de la muestra examinada según el cargo y género.	35
<b>Tabla 5.</b> Descriptivo de la muestra según le profesión y género	35
<b>Tabla 6.</b> Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de clima organizacional	37
<b>Tabla 7.</b> Estadísticas de validez por análisis de constructo	38
<b>Tabla 8.</b> Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional	39
<b>Tabla 9.</b> Estadísticas de validez por análisis de constructo de comunicación organizacional	40
<b>Tabla 10.</b> Prueba de KMO y de Barlett.	41
<b>Tabla 11.</b> Varianza total explicada del cuestionario de comunicación organizacional	41
<b>Tabla 12.</b> Matriz de componentes rotados, estructura factorial del cuestionario de comunicación organizacional	43
<b>Tabla 13.</b> Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov de clima organizacional	46
<b>Tabla 14.</b> Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov de comunicación organizacional	47
<b>Tabla 15.</b> Estadísticos descriptivos de cada dimensión del clima organizacional	49
<b>Tabla 16.</b> Estadísticas descriptivas de la formas de comunicación organizacional	51
<b>Tabla 17.</b> Coeficientes Rho de Spearman entre el clima general y las formas de comunicación.	54
<b>Tabla 18.</b> Coeficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional con el flujo de comunicación descendente.	56
<b>Tabla 19.</b> Coeficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional con el flujo de la comunicación ascendente.	57
<b>Tabla 20.</b> Coeficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional con el flujo de la comunicación horizontal	58

## **INDICE DE GRAFICOS**

<b>Figura 1.</b> Gráfico de sedimentación de los componentes principales del cuestionario de comunicación organizacional	42
<b>Figura 2.</b> Perfil según dimensión y general del clima organizacional	50
<b>Figura 3.</b> Distribución porcentual de los examinados por categoría en cada forma de comunicación organizacional	52
<b>Figura 4.</b> Perfil de las formas de comunicación organizacional	53
<b>Figura 5.</b> Dispersión de las puntuaciones del clima en general con las puntuaciones de la comunicación organizacional	55

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo identificar la relación entre el clima organizacional y la comunicación organizacional de los trabajadores de una entidad educativa de Lima. En relación a la metodología, la investigación fue de tipo aplicada, el método, descriptivo correlacional y el diseño no experimental y de corte transversal. La población estuvo conformada por 238 personas, entre ellos docentes, auxiliares, personal administrativo, de servicio, directivos y personal militar de los niveles de inicial, primaria y secundaria; personal de género femenino y masculino, comprendido entre las edades de 23 y 60 años, distribuidos en diferentes grupos.

No se utilizó procedimiento muestral, decidiendo trabajar con el cien por ciento de la población, lo que significa que se realizó un estudio tipo censo. En la recolección de datos, se utilizaron las técnicas de encuestas y cuestionarios como por ejemplo Cuestionario de Litwin y Stringer para medir el clima organizacional y el Cuestionario de Comunicación Organizacional de Echavarría Pettit. De los resultados obtenidos, se concluye que existe relación entre el clima organizacional y la comunicación organizacional en los trabajadores de dicha entidad educativa.

**Palabras clave:** *Clima Organizacional, Comunicación Organizacional, Flujos de Comunicación, Dimensiones de clima.*

## ABSTRACT

The present study aimed to identify the relationship between Organizational Climate and Organizational Communication in the workers of an educational institution in Lima. In relation to the methodology, the research was applied type, the method is descriptive correlational and the design is non-experimental and cross-sectional. The population consisted of 238 people, including teachers, auxiliaries, administrative staff, service, managers and military personnel at the initial, primary and secondary levels; Male and female staff, between the ages of 23 and 60, distributed in different groups.

No sampling procedure was used, deciding to work with one hundred percent of the population, which means that a census-type study was conducted. Data collection used survey and questionnaire techniques as instruments for the Litwin and Stringer Questionnaire to measure the organizational climate and the Organizational Communication questionnaire of Echavarría Pettit. From the results obtained, we reach the conclusion that there is a relationship between the organizational climate and organizational communication in the workers of such an institution.

**Keywords:** *Organizational Climate, Organizational Communication, Communication Flows, Climate Dimensions.*

# Capítulo I

## Planteamiento del estudio

### 1.1 Introducción

La presente investigación, trata acerca del clima organizacional y la comunicación organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. El problema nace para saber cuál es la relación entre las variables. El clima organizacional es el medio donde se desarrollan los colaboradores, en un ambiente donde se desenvuelve el trabajo diario, y consiste en una interacción de características objetivas y hechos que se integran en una organización. La comunicación es fundamental para que se cumplan muchos de los objetivos y valores de una organización. De esta manera los colaboradores se involucran más en su desarrollo propio y el de su organización. Por esto se trata de un tema vital, donde los mecanismos deben estar bien estructurados, para que la información sea difundida de manera clara y oportuna dentro de las organizaciones.

Este trabajo consta de cuatro capítulos que se detallan brevemente: En el primer capítulo se realiza la Formulación del Problema, los antecedentes del estudio, sus limitaciones, así como objetivos generales y específicos. El segundo capítulo es ocupado por el Marco teórico y consta de las Bases teóricas relacionadas con el tema, definición de términos usados, hipótesis y variables del estudio. El tercer capítulo comprende la Metodología de la Investigación, que incluye el diseño de la investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos, y la recolección de datos.

En el cuarto capítulo se muestran los Resultados y sus respectivos análisis. Finalmente se establecen las Conclusiones, y se hacen algunas recomendaciones para contribuir a la solución de la problemática expuesta.

## 1.2 Formulación del problema y justificación del estudio

En la actualidad, el tema de la comunicación ha sido revalorado en las diversas organizaciones, siendo como es un elemento crucial y relevante, en la vida social del ser humano. La comunicación en las relaciones sociales es el factor más simple, pero a la vez, más importante que determina el tipo de relaciones que se generará con los demás. El ser humano, por la forma como se relaciona y se comunica con los demás, genera entre sus semejantes tres clases de respuestas: De aceptación, de rechazo o de indiferencia.

Armas (2014) en su tesis *Comunicación Interna y Clima Laboral*, indica que este último, se ha convertido en la parte fundamental para desenvolverse en un trabajo, con un ambiente grato que cuando no sucede, no hay capital, ni beneficios que impidan que el profesional comience a buscar nuevos desafíos. Esto perjudica los planes de retención de talentos que pudiera tener la organización. De hecho, se dice que si no hay un buen clima laboral, la empresa está condenada al fracaso.

Saladrigas, (2005) en su artículo *Comunicación Organizacional, Matrices Teóricas y Enfoques Comunicativos*, publicado por la Revista Latina de Comunicación Social, explica que la comunicación en la organización es un método que ha venido a exponerse a través de diferentes enfoques entre los cuales se pueden tener los mecanismos, contingenciales, sistémicos, psicológicos, críticos e interpretativos. Las premisas de estos, que se mencionaron anteriormente, se pueden analizar en tres posturas que se encuentran en torno a la construcción del conocimiento. Esto muestra las influencias metodológicas y teóricas, explícitas e implícitas. Estos supuestos han estado pobremente asociados a los cuerpos conceptuales que han trabajado la comunicación masiva incluso de tener puntos coincidentes.

Hoy por hoy, se aprecian nuevas disposiciones en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se conoce como comunicación social, y en las técnicas de estudio que involucran a los comunicadores sociales. Sin embargo, hoy en día en las empresas, es todavía uno de los grandes temas pendientes, reconocido por todos los empresarios como una necesidad ineludible al servicio de una gestión moderna e innovadora. La comunicación interna no alcanzado todavía ese reconocimiento en los órganos responsables, con funciones bien definidas y en la dotación de recursos humanos, adecuados para desempeñarla.

Por otro lado, el clima organizacional y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros, podrían estar estrechamente relacionados y puede determinar en muchos casos su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección. Cuando se habla de la percepción de la organización y su medio ambiente de trabajo, uno se refiere al medio ambiente psicológico. De acuerdo a esta percepción, los trabajadores de una empresa efectúan una descripción de múltiples estímulos que se encuentran actuando sobre los mismos en el mundo del trabajo y que definen su situación laboral. Esta atmosfera psicológica es reconocida como el clima organizacional para un individuo.

Edel, García y Casiano (2007) indican que el interés suscitado por el clima organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir, pensar y por ende en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Una organización con un buen clima organizacional es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación en un buen nivel, en virtud de que sus valores y normas fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, quienes cuentan con una especie de brújula que orientan su acción y con directrices para su comportamiento diario, de manera que influye más el espíritu que las reglas organizacionales.

Por su parte Chiavenato (2010), coincide en que el clima laboral es la condición o propiedad del ambiente apreciado o habitado por los miembros de la organización en su comportamiento. Este concepto conlleva un elemento que apoya a entender que el clima laboral en esencia transmite a la percepción de los que constituyen una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta un diferente origen de información de los integrantes de una institución. Teniendo como base estas informaciones, cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo que generan climas de trabajo propios de ellas, es por ello que cada organización tiene su propia identidad y refleja un clima organizacional diferente.

Un punto relevante también en el estudio del problema es el hecho de que la comunicación dentro de un clima organizacional se puede manejar de diferentes maneras, es decir, puede ser informativa, necesaria, para la formación, para convencer o reaccionar. Desde esta perspectiva de las organizaciones, la comunicación adquiere otro rol, la comunicación deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en una herramienta de diseño y gestión de significados. Una herramienta que permite la sincronía de realidades compartidas entre los diferentes públicos. En este sentido, la estrategia de comunicación, como diseño y gestión de significados, conforma un eje estratégico en la definición del espacio y tiempo de las organizaciones.

Sin embargo, son pocas las organizaciones, que tienen un programa de comunicación donde informen a sus colaboradores todos los procesos de importancia. Esto puede generar sentimientos negativos en los mismos colaboradores e influir en el clima laboral. Como ya se mencionó la comunicación es de gran valor para las organizaciones pero existen factores que no permiten que se concluya este proceso comunicativo, afectando la productividad de la empresa, este fenómeno se da en la interacción entre los gerentes y los subordinados. En la mayor parte de las organizaciones la comunicación se continúa desplazando en una sola dirección, con un fuerte énfasis en un liderazgo de arriba hacia abajo; a los empleados se les hace preguntas, se les pide que expresen sus opiniones y compartan información, pero rara vez se les pide que resuelvan problemas, que tomen decisiones, que generen nuevos procedimientos, preparen planes o determinen qué es lo que ha salido mal.

Por lo antes descrito se pretende despejar la siguiente pregunta de investigación:

*¿Existe relación entre el Clima Organizacional y la Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima?*

### 1.2.1 Problemas específicos

1. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación descendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima?
2. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación ascendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima?
3. ¿Cuál es la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación horizontal en los trabajadores de una entidad educativa de Lima?

### **1.3 Antecedentes relacionados con el tema**

#### **1.3.1 Antecedentes de estudio en el ámbito internacional**

Armas (2014) en un estudio realizado acerca de la Comunicación Interna y el Clima Laboral en un centro de llamadas de la ciudad de Quetzaltenango (Guatemala), se enfocó en identificar el vínculo que existe entre estas dos variables, generando reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en la que se desenvuelve el recurso humano de la investigación. El diseño de investigación que se utilizó para el estudio fue el descriptivo, obteniendo como resultado que la comunicación interna favorece el buen clima organizacional de una organización.

Balarezo (2014) realizó un trabajo sobre la base de la comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, en este caso de la empresa San Miguel Drive. Su objetivo fue identificar la forma técnica del problema, sus causas y efectos, así como el diseño de una propuesta que sirva como guía a la organización para mejorarla. El diseño de investigación utilizado para el mencionado trabajo fue correlacional descriptivo, obteniendo como resultado que la comunicación organizacional influye directamente sobre la productividad de la empresa San Miguel Drive, así como también las actitudes de los trabajadores. Se menciona además, que estos conocen poco el tipo de comunicación existente, y califican como regular los medios de comunicación internos utilizados por la empresa.

Echeverría (2003), en un estudio que realizó acerca de la Comunicación Organizacional y la Calidad del Servicio en las compañías de seguro de Barquisimeto (Venezuela), habla de la proporción de clientes satisfechos y la comunicación como herramienta fundamental en la gestión de calidad de servicio. Se trata de una investigación de campo de tipo explicativo. Entre sus principales resultados se puede mencionar que el flujo de mensajes presentes de la compañía, no está en sintonía con los criterios de buena calidad y satisfacción al cliente. Tampoco funciona como herramienta de apoyo a la gestión de la calidad del servicio.

Ramos (2012) llevó a cabo un estudio relacionado con el Clima Organizacional: definiciones, teorías, dimensiones y modelos de abordaje. La autora hace una relación con diferentes variables, como por ejemplo la motivación, el liderazgo y la cultura. Habla

también de los antecedentes y las diferentes teorías que abordan el estudio del Clima Organizacional. La investigación realizada es técnicamente una monografía de compilación, con acopio de bibliografía donde se mencionan definiciones, teorías, dimensiones y modelos de aprendizaje. Entre sus principales conclusiones está aquella que afirma que el clima organizacional integra a todos los componentes o dimensiones de una empresa, la cual a su vez proporciona información que permite comprender los factores que determinan los comportamientos de las personas. De esta manera puede ser posible emprender planes estratégicos que apunten al cambio.

### 1.3.2 Antecedentes de estudio en el ámbito nacional

Céspedes (2013), llevó a cabo un estudio en el que relaciona dos variables: La percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. Para ello aplicó el Cuestionario de Litwin y Stringer (Clima Organizacional) y la Teoría de Herzberg (Satisfacción Laboral). El diseño de investigación utilizado fue el Correlacional, obteniendo como resultado principal, que existe correlación significativa entre estas dos variables y que el género no es una variable que ocasione diferencias en la percepción del clima organizacional

Cueva (2013) presentó una tesis en la que relaciona el Clima y el Comportamiento Organizacional. La investigación es de tipo aplicada no experimental. En ella se utilizó el método descriptivo correlacional con diseño transversal, a fin de conocer la relación entre las dos variables. Los resultados -sometidos a la prueba de normalidad estadística de Kolmogorov – Smirnov- no corresponden a una distribución normal, encontrándose que ambas variables se correlacionan significativamente.

Gutiérrez (2010), realizó un estudio acerca de la relación existente entre Clima Organizacional y Satisfacción laboral, La investigación es de tipo correlacional, y se aplicó el Cuestionario de Litwin & Stringer para la variable Clima Organizacional. Para la variable Satisfacción Laboral, utilizó la Escala General de Satisfacción Laboral de War, Cook & Wall. Los principales resultados obtenidos en esta investigación, son que existe relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral, y también que existen diferencias entre los componentes del Clima Organizacional según los grupos ocupacionales.

Roca (2012). estudia cómo se relacionan las variables Comunicación Interna y Cultura Organizacional, que hoy en día son muy importantes para el desarrollo de la organización.

El diseño de la investigación es de tipo Descriptivo – correlacional. Entre sus resultados más destacables esta aquél que afirma que los docentes y los estudiantes concuerdan en el hecho que la comunicación interna en la universidad motivo de estudio es ineficaz y que la cultura organizacional en ella es desfavorable.

Olivos (2014), realizó un estudio acerca de la Comunicación Interna y la Percepción de la Calidad del Servicio. El tipo de investigación es descriptivo-correlacional de corte transversal. Como principales resultados se destacan que la comunicación vía e-mail es poco utilizada. También que los directivos no brindan la oportunidad para que las iniciativas de los trabajadores sean conocidas, además de no dar lugar a compartir mejores prácticas. Otro resultado destacable, es que existen relaciones poco estrechas entre los compañeros de trabajo. Terminado el estudio, la autora elaboró un plan para mejorar la comunicación dentro de la institución.

#### **1.4 Objetivos generales y específicos.**

##### Objetivo General

Establecer si existe relación entre el clima organizacional y la comunicación organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

##### Objetivos Específicos

1. Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación descendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.
2. Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación ascendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.
3. Determinar la relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación horizontal en los trabajadores de una entidad educativa de Lima

## **1.5 Limitaciones del estudio**

- Los resultados aquí mostrados se circunscriben solo a la organización estudiada, por lo tanto, no es recomendable generalizar los resultados a otras organizaciones salvo que presenten rasgos en Clima y Comunicación bastante similares.
- Teóricamente el presente estudio está circunscrito a la teoría de Litwin y Stringer para la variable Clima Organizacional. Y a la Teoría de Sistemas de Goldhaber, para la variable Comunicación Organizacional.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Bases teóricas relacionadas con el tema**

##### **2.1.1 Clima Organizacional**

Un concepto claro para entender esta variable, es el planteado por Noboa A. (s.f.), quien afirma que

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. (Noboa, *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. p.3)

Como puede apreciarse, se trata del ambiente humano que cualquiera percibe a través de sus sentidos. Amistoso o desagradable, hosco o acogedor. Y es justamente ese clima el que va a modificar el comportamiento de las personas que están inmersas en él. Para el caso de nuestro estudio, ese ambiente humano es concretamente, el laboral.

Siguiendo a Chiang, Martín, y Nuñez (2010), es posible reconocer hasta tres tipos de Clima Organizacional: Aditivo, Mediador, e Interactivo. El primero asume que los diversos elementos del Clima influyen de manera separada en los resultados. No distingue la interrelación cruzada o de multinivel. El de tipo Mediador solo reconoce la influencia de algunos de los elementos en los resultados. Aquí se plantea que el Clima actúa básicamente sobre el comportamiento organizacional. Finalmente, el Clima Organizacional de tipo Interactivo es mucho más complejo, pues asume que hay una interrelación recíproca entre los diversos elementos existentes en una organización.

Naylor, Pritchard e Ilgen (1980) han presentado un modelo alternativo enmarcado en el Enfoque Cognitivo de la Conducta Humana. Para estos investigadores, la percepción que tienen los trabajadores de una organización, influye de manera real en la marcha de dicha entidad. Bajo esta propuesta, se distinguen hasta tres niveles de Clima Organizacional: En el Primer Nivel, hay una independencia frente a la percepción de los individuos. Por lo tanto para apreciar la calidad del Clima Organizacional bastaría con aplicar un Instrumento de tipo

Observacional, con reactivos objetivos. En el Segundo Nivel se toma en cuenta la percepción individual, con la desventaja de que los Informes pueden estar cargados de subjetividad. El tercer nivel concibe el Clima Organizacional como la suma de percepciones de los diversos integrantes de una organización.

L. Brunet en su investigación titulada *El clima de Trabajo en la Organizaciones*, publicada en la ciudad de México el año 2011, asevera que existen muchas maneras de entender aquello que se conoce como Clima Organizacional. Asegura dicho investigador, que se pueden reconocer estilos hasta contrapuestos para tal concepción. Y esto se da – a decir de Brunet- por un hecho ineludible: la subjetividad inherente a cada persona, a cada investigador, al momento de optar por emitir su juicio acerca de un hecho. Esa condición lo que logra es hacer muy compleja la medición del hecho. Y dentro de ese estado de cosas, lo único que puede hacerse –a decir de Brunet- es que quien emite la opinión, se limite solo a ocuparse del lado metodológico de la investigación, y no a querer alcanzar metas con descripciones homogéneas. Brunet en ese aspecto coincide con otros investigadores como James y Jones (2011) quienes plantean seguir uno de estos tres caminos: la medida múltiple de los atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

Por otra parte, Brunet considera que los orígenes del concepto de Clima Organizacional no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se le confunde con la noción de cultura y, algunas veces, de liderazgo y los determinantes del clima no son siempre tan explícitos como sus efectos. En resumen, se puede decir que el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente: La Escuela de la Gestalt, y la Escuela Funcionalista

***La Escuela de la Gestalt.*** Es una corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus representantes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes).

Según esta Escuela, se plantea que

- a) El individuo es capaz de captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.
- b) El individuo es capaz de crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento
- c) El individuo comprende el mundo que los rodea apoyándose en criterios percibidos e inferidos.
- d) La percepción del medio de trabajo y del entorno influye en el comportamiento de un empleado.

La Escuela de la Gestalt asevera que los individuos captan su entorno basados en juicios percibidos y deducidos por ellos mismos. Se observa la centralización del poder de controlar, de dirigir, de planear y evaluar en manos de unos cuantos jefes. Todo esto trae como consecuencia que los subordinados se convirtieran en seres pasivos, con muy poca responsabilidad y autocontrol. Así, la percepción influye negativamente en el comportamiento de los empleados, pues les anula su capacidad de iniciativa laboral y de innovación al interior de la organización a la que pertenece. La consecuencia final es la disminución de la productividad de la misma.

La Escuela Funcionalista esboza la idea de que las conductas personales se dan en relación con su entorno. Así mismo, que los matices entre individuos tienen un rol fundamental en cuanto a su adaptación. Como representantes de dicha corriente de pensamiento citamos a Malinowsky y Reginald Radcliffe-Brown. Para ellos, el clima organizacional es un todo plenamente cohesionado. En consecuencia, cada elemento será indesligable del otro.

### **2.1.2 Factores que dan forma al Clima Institucional**

- a) Los Valores

Valbuena, Morillo, y Salas (2006) en su obra *Sistema de valores en las organizaciones*. sostienen que los valores pueden ser estudiados desde la sociología, la psicología, la ética, el derecho, entre otros. Para dichos investigadores, los valores constituyen los pilares

primarios sobre los cuales debería apoyarse cualquier organización. Es un hecho sin lugar a cuestionamientos, que cada día, los seres humanos están juzgando los actos y procedimientos éticos de sus congéneres, en todos sus niveles jerárquicos.

García y Dolan (1997), citados por Valbuena, Morillo, y Salas, enmarca a los Valores en tres dimensiones:

- Una dimensión ética, en la que se los concibe como un aprendizaje estratégico permanente en el tiempo, donde una forma de actuar prevalece sobre otra, para finalmente conseguir un objetivo de manera correcta.
- Una dimensión económica, con alternativas que elige el individuo para evaluar un objeto, idea, o sentimientos, tomando en cuenta su importancia, su precio o sus intereses, a fin de generar una satisfacción.
- Una dimensión psicológica, por la cual el valor es la cualidad moral que nos motiva a realizar grandes acciones, incluso sometiéndonos a riesgos con tal de lograr algún noble objetivo.

#### b) Los Conflictos

Davis y Newstrom (1999) definen los conflictos como toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas. Robbins (1999) define los conflictos como un conjunto de procesos que empieza cuando una parte percibe que la otra parte ha sido afectada, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte. Siguiendo a Mojica (2005) los conflictos que aquejan a las organizaciones son muy variados: algunos bastante simples y otros muy complejos. Dice Mojica que las diferencias que generan conflictos parten con frecuencia de las vivencias, hábitos, experiencias de los individuos que colaboran para la organización, pero también de las costumbres, forma de ser de los individuos, e incluso de su nivel socioeconómico. Valdez (1998) señala que para identificar claramente el papel del conflicto en la vida y específicamente en el aspecto laboral, es necesario conocer tales factores de discordancia para su adecuado manejo y posterior solución.

#### c) La Rigidez y la Flexibilidad

Este factor está relacionado directamente con la percepción del trabajador acerca de si existen o no restricciones para la forma de hacer su labor. Elementos importantes son la

receptividad a sus sugerencias, la escucha, y el interés por sus ideas. La delegación de responsabilidad, y la progresiva liberación de supervisión, genera autoconfianza y autocontrol en el empleado. Goncalves (1997) define a este factor como un hecho que media entre el sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que finalmente desembocan en un comportamiento con directas consecuencias sobre la institución tales como la productividad y la satisfacción laboral.

Alfredo Torres, de IPSOS Apoyo, en un artículo publicado en el diario El Comercio (Lima, 24 de Septiembre de 2017), afirma que una de las características distintivas que tuvo el ser humano para evolucionar por encima de otras especies fue su flexibilidad para trabajar en equipo. Asevera además que el principio de la flexibilidad en el trabajo ha tenido también grandes efectos en el desarrollo económico de la humanidad. Menciona que Estados Unidos se convirtió en la mayor potencia del planeta debido por ejemplo a leyes y normativas que promueven el trabajo en grandes organizaciones, pero que también pueden liberar al empleado de ellas de una manera sencilla y rápida, quedando en ese caso sostenido por un seguro de desempleo.

Menciona Torres, que el gran despegue de China continental en las últimas décadas estuvo en relación directa con el abandono del rígido modelo maoísta para reorientarse hacia una moderna economía de mercado.

#### d) La Participación

Robbins (2004), citado por Albañil-Ordinola (Piura, 2015), asevera que la participación en el trabajo es la intensidad con la que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él y está consciente de que su desempeño laboral es importante para su propia valía. Robbins menciona evidencias de que los altos niveles de participación en el trabajo están en relación con bajo ausentismo de los empleados, con las tasas de renuncia más bajas y también con un compromiso más estable de los empleados con su institución. Albañil-Ordinola sostiene además, que la vida de las personas está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con organizaciones. Por ello el trabajador necesita participar activamente en el destino de su institución para sentirse realizado; pero también la institución necesita de sus empleados para lograr los objetivos y metas trazadas. Por lo tanto, es evidente que por ejemplo un clima de armonía en las instituciones se construye tomando en cuenta la participación consiente de cada uno de sus miembros.

Es importante resaltar –como bien observa Chiavenato (2007) citado por Albañil-Ordinola- que con la denominada *administración participativa* se superan todos aquellos paradigmas de la administración clásica donde solo los gerentes eran los llamados a pensar y decidir; donde los supervisores eran los encargados de dar las órdenes, y donde finalmente los empleados solo se limitaban a ejecutar cada una de esas órdenes. El autor menciona que cada vez que un miembro del equipo de trabajo ve que sus aportes son tomados en cuenta y que su contribución apoya a la consecución los objetivos, aumenta no solo su motivación personal sino también su desempeño laboral. Esto implica un mayor compromiso con la gestión que debe realizar. Adicionalmente, su sentido de identidad con el equipo se ve fortalecido, y finalmente esto repercute positivamente en el clima de trabajo.

#### e) La Motivación

S. Robbins en su obra titulada *Comportamiento Organizacional* publicada el año 1999, afirma que la motivación es la iniciativa de aplicar voluntariamente mucho esfuerzo para llegar a las metas propuestas. Lo que sí debe resaltarse es que hay disimilitudes entre una y otra motivación. No es lo mismo una motivación personal a una institucional, o a una familiar. Sin embargo, como indica Chiavenato (2007) el proceso que activa cada conducta es más o menos semejante en todas las personas.

Diversos investigadores consultados proponen hasta 10 tipos de motivación, sin embargo, básicamente se aprecia concordancia en que son tres los tipos fundamentales de motivación: La motivación intrínseca: corresponde a la satisfacción que siente el sujeto producida por la misma conducta o tarea al ser realizada. La motivación extrínseca: en este caso, lo que mueve a la persona es el beneficio obtenido como resultado de su desempeño. La motivación trascendente: dada nuestra condición de seres sociales, muchos de nuestros comportamientos no se explican exclusivamente por el beneficio extrínseco obtenido, o por la satisfacción intrínseca lograda, sino por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero.

### **2.1.3 La Comunicación Organizacional**

John Fiske (1982) citado en el Portal RRPP.NET, define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes". Por su parte, Antonio Pasquali (1990), en la misma fuente consultada, afirma que la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural.

Concluye que donde no haya comunicación no será posible construir alguna estructura social. Para Pasquali el término comunicación debe estar limitado a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre la humanidad, sean cuales fueren los canales utilizados para hacer posible dicho contacto a corta o larga distancia.

Para Favaro, (s.f.), la comunicación hace posible que cada ser humano se dé a conocer a través de sus diversas facetas. Es así que cada ser se manifiesta como una realidad y como una potencialidad. Esa transmisión de datos que se da a cada instante de la vida permite el crecimiento y desarrollo de las personas, pero por extensión, de los grupos y las instituciones que forman éstos.

La comunicación, a diferencia de la información, en un proceso en el que el mensaje obtiene una retroinformación o feedback por la cual quien recibe el mensaje emite una opinión o realiza una determinada acción o conducta. Puede emitir palabras, comportamientos o gestos. Una vez producido este hecho, tal respuesta es conocida por el emisor, y de este modo quien emitió un primer mensaje es ahora un receptor. Esto se repite sucesivamente hasta agotar la secuencia comunicativa. La investigadora María del Carmen Martínez Guillén (2012) asevera que la responsabilidad y garantía de recepción del contenido o mensaje, es compromiso de los participantes del diálogo, requiriendo de ambos un compromiso con el mensaje que emiten y reciben. La comunicación es básicamente direccional, y eso la diferencia de la información, que es unidireccional.

Anzieu y Martin en el año 1971 manifiestan que la comunicación consiste en una serie de manifestaciones psicofisiológicas que permiten ligar a quien emite con quien recibe un mensaje. Por su parte, Mahilhiot (1975) habla de una especie de empalme psíquico entre las personas, que no es lo mismo que hablar de una simple transmisión de datos entre ellas. Mascaró –por su parte- en el año 1980 asevera que el requisito básico para el hecho en mención es el parlamento entre los humanos, ya sea de manera directa, o echando mano de la tecnología.

Por su parte, los investigadores Peiró y Bresó (2012), aseveran que la comunicación es una condición sine qua non para el desenvolvimiento fluido de cualquier institución. Hablando del ámbito organizacional, tales autores hacen notar el hecho de que las relaciones interpersonales dentro de tales grupos, orientan el estilo de comunicación, el cual a su vez catalizará el crecimiento (o decrecimiento) de tal o cual organización.

En ese sentido, la comunicación es un elemento importante, esencial y sustantivo en todas las organizaciones. Sin comunicación las organizaciones no podrían existir, y por eso, cuando se analizan con detenimiento tanto el fenómeno de la comunicación como sus procesos para hacerla efectiva, se generan una serie de actos sociales indesligables de la condición humana.

La palabra comunicación, deriva del latín *communicare*, que significa “poner en común, compartir algo”, y se define como el proceso por el cual se transmiten y reciben mensajes entre las personas. Para eso existe el lenguaje. John Fiske (1982) dice que la comunicación es una interacción social a través de mensajes. Por lo expuesto es posible llegar a la conclusión de que la comunicación es una facultad inherente de los seres humanos para interrelacionarse, dando a conocer hechos y sentimientos. Para Fernandez (1999) la comunicación organizacional es algo así como un conjunto de mensajes que intercambian los integrantes de una organización, y también ella y su entorno. Se trata pues, de un proceso integrado por las actividades que permiten facilitar y agilizar el flujo de mensajes presente entre los miembros de toda organización. (Fontalvo, Quejada, y Puello, 2011 *La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión* p.152).

Todo plan de comunicación interna debe formar parte del Plan Estratégico de Comunicación global de cualquier organización. Es bastante común catalogar a los empleados como una masa sumisa de personas, aislada de todo el proceso comunicacional de la empresa en su conjunto, produciendo de este modo un sesgo entre la imagen exportada para el público externo y la imagen real que tienen los trabajadores de su institución laboral. La comunicación, sobre todo interna, debe ir en todas direcciones, y centrarse en mantener un único concepto de comunicación integral, aplicado ya con mucho empeño a la comunicación externa: publicidad, relaciones públicas, marketing,

Dentro de esta atmósfera se hace necesario para quien planifica la comunicación al interior de la organización, detectar las distintas oportunidades a los que los empleados están expuestos y en los cuales es posible recepcionar mensajes externos de la compañía. Pero también esa información será de mucha utilidad para construir los canales y mensajes de comunicación interna de manera armoniosa, con la imagen visual y el discurso corporativo

global (Ospina, Rojo, y Zuluaga, *La Comunicación Organizacional mecanismo para el Mejoramiento de la productividad en Generali Colombia*, Medellín, 2014, pp.25-26).

La comunicación es un elemento que da forma a la relación entre los seres humanos y está presente en toda circunstancia que ella se produzca, siendo uno fundamental el campo de la vida laboral. En los procesos organizativos de gestión, renovación e innovación, uno de los factores a tener en cuenta es el clima organizacional, que cobra importancia por sus efectos inmediatos, tanto en los procesos como en los resultados. Todo esto repercute en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Hoy en día, este fenómeno se ha revalorado y ha cobrado un gran auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de los trabajadores dentro de una organización, como condición ineludible para llegar a la excelencia en el proceso de cambios. El éxito de toda gestión de organizaciones, reside en las personas que participan en ella. En nuestros tiempos, los altos niveles de competitividad exigen otras formas de concebir la realidad, y por lo tanto de tomar decisiones y ejecutarlas. De construir los diferentes procesos en las organizaciones. (Segredo, 2017, La comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte Sanitario*, La Habana, Cuba. p.30)

La comunicación organizacional es aquella que se da dentro de las organizaciones, Este tipo de comunicación se da constantemente en toda organización, cualquiera que sea dimensión, función, o estructura. Por lo tanto, no es posible imaginar una organización, una entidad, una empresa, una institución privada o pública sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es entonces el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de esa entidad laboral o de otro tipo. pero también, y entre ella y su entorno (Fernández, 1999, citado en el Portal RRPP.NET).

La comunicación organizacional también es conocida como intercambio de información organizacional. Su principal utilidad es crear y mantener una ventaja competitiva dentro de una determinada empresa. Si llega a faltar la comunicación organizacional, entonces no sería sencillo saber qué es lo que representa una organización, o cuál es la razón de su existencia. Cómo identificar a los clientes, o inclusive cómo se debe realizar una determinada función

laboral. La comunicación organizacional cumple el papel de unión o juntura que mantiene todo unido y a la vez trabajando armoniosamente. Benítez (1997), postula que la validez de la comunicación depende de la actitud de los receptores, pero además de sus intereses. Considera que, solo así es posible ampliar el espectro de coincidencia entre las actitudes del emisor, que puede estar representado por la organización y los intereses del receptor que puede estar representado por los trabajadores. Todo esto, asegura de alguna manera la comprensión cabal del mensaje, haciendo más fluida la marcha de la organización.

La comunicación organizacional es una herramienta fundamental de mucho aporte en el campo laboral hoy en día, que origina la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar las necesidades y logros de la organización y los colaboradores de la misma. La comunicación organizacional hace posible el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, y productividad en los departamentos de trabajo. La comunicación organizacional es el conjunto de procesos comunicativos que tienen lugar en el interior de la organización y a la vez el conjunto de procesos que desarrolla con su público, para conseguir determinados objetivos estratégicos. Su valor reside en que contribuye a la formación de la identidad y la imagen organizacional, formando parte de la cultura y el clima de la empresa (EcuRed, 2010).

La comunicación organizacional en toda entidad pública o privada, forma parte básica del fortalecimiento y desarrollo institucional. Ella se concreta principalmente en las acciones expresivas que parten de los lazos y bisagras de la organización, y logran su desarrollo potenciando la pertinencia y razón de ser de la institución y su misión. La comunicación es un proceso que abarca a toda la organización, y este hecho permite ser tomada en cuenta dentro de las grandes políticas institucionales, no quedándose solo en los aspectos meramente operativos. Dentro de una organización, es importante que la comunicación fluya en diversas direcciones, por ejemplo, desde un nivel inferior a uno superior, y también a la inversa. Por años solo se había tomado en cuenta a la comunicación organizacional de arriba abajo, pero hoy en día se toma en cuenta la comunicación multidireccional.

## **División de la Comunicación Organizacional**

Tomando como referencia un análisis acerca de este tema publicado en Ecured (2010), la comunicación organizacional puede tener hasta cuatro aspectos:

- a) La conducta de las organizaciones;
- b) El proceso de la comunicación;
- c) Las interacciones
- d) Los formatos de intervención.

El primer aspecto comprende los descubrimientos teóricos clave relacionados con la teoría de la organización y con el problema de las relaciones humanas. El segundo aspecto trata de las variables más importantes que intervienen en el proceso de la comunicación, Emisor, Mensaje, Receptor, Códigos, y Canales tanto verbales como no verbales. El tercer aspecto se refiere al flujo de mensajes que se producen en los principales formatos de interacción de una organización; el que se da entre dos personas, luego el que se produce entre pequeños grupos y finalmente, la audiencia colectiva. El último aspecto presenta los instrumentos más usuales de intervención aplicados en la comunicación por parte de las personas que investigan el tema, como por los integrantes de una organización (EcuRed, 2010).

## **Tipos de Comunicación Organizacional**

De acuerdo a la clasificación planteada por Briceño (s.f.), existen hasta cuatro tipos de Comunicación Organizacional:

- a) La comunicación externa, que abarca todas aquellas comunicaciones que se dan entre quienes integran una organización y los elementos externos de la empresa como por ejemplo la clientela, los surtidores de suministros e insumos, los accionistas, los inversionistas y el público en general.
- b) La comunicación organizacional interna, que es la que facilita el movimiento de la información entre todos y cada uno de los miembros de una organización. Este tránsito puede ser ascendente, horizontal o descendente de acuerdo a la estructura, la cadena de mando y la cultura de cada organización.

c) La comunicación escrita que es la que lleva mensajes concretos y claros y da estabilidad a la empresa debido a que estos mensajes quedan archivados. Se puede hacer de diversas maneras utilizando documentos comunes como el memorándum.

d) La comunicación oral, que es poco estable y poco confiable, debido a que el mensaje puede ser distorsionado y puede producir ambigüedades en su entendimiento, generando dudas y hasta conflictos. Sin embargo, la comunicación oral puede ser tomada en cuenta en una organización cuando ésta es realizada en reuniones formales (Consejos, Directorios, Sesiones, o Mesas de Diálogo).

Otra forma de clasificar la Comunicación Organizacional, es aquella propuesta por Daniel Favaro (Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones, s.f.):

a) Comunicación Organizacional Formal: es decir aquella comunicación cuyo contenido está relacionado con aspectos institucionales. En general, se utiliza la escritura como medio (como comunicados, oficios, cartas o memorandos). Se trata de un tipo de comunicación poco veloz, debido a que tiene que cumplir todas las formalidades establecidas.

b) Comunicación Organizacional Informal: es aquel tipo de comunicación que puede hacer alusión a aspectos institucionales, pero que utiliza canales no oficiales (por ejemplo, reuniones durante los periodos de descanso, en los momentos de ingreso o salida del centro de trabajo, etc.) Este tipo de comunicación es más veloz que el anterior.

c) Comunicación Organizacional Vertical: es la comunicación producida e impartida desde las áreas de mayor nivel jerárquico de la organización, y va descendiendo por los canales oficiales de la entidad. En una comunicación institucional óptima. El autor plantea que también debería existir la comunicación vertical ascendente con el fin de hacer factible el intercambio de informaciones y opiniones.

d) Comunicación Organizacional Horizontal: Otros autores la llaman *comunicación plana*, y coloca a todos los integrantes de una institución en un mismo nivel de información para todos los efectos. Este tipo de comunicación organizacional con poca frecuencia hace uso de los canales oficiales y se caracteriza por ser bastante informal. Esto la hace a veces inmanejable.

e) Comunicación Organizacional por medio de Rumores: Es un tipo de comunicación bastante informal que va recorriendo toda la institución sin utilizar un solo canal de manera

exclusiva. Es lo que se conoce en nuestro medio como *el dato de boca en boca*. Por lo general son solo trascendidos, noticias sin confirmación, especulaciones, o conclusiones apresuradas. Esto sucede a menudo cuando la información oficial deja de funcionar ya sea intencionalmente o por razones de fuerza mayor.

### **Cultura y Comunicación en la Organización**

Es oportuno mencionar que como aseveran diversos autores, toda organización tiene su propia cultura que le da identidad, la caracteriza, y además le da una imagen única. Es fundamental conocer, difundir y reafirmar la cultura de una empresa pues ella integra los caminos que la llevan hacia metas comunes. Esa cultura es como una guía en la realización de actividades, conformación de normas y pautas de convivencia. La cultura guía el funcionamiento total de la estructura marcando las prioridades y tendencias globales hacia donde debería dirigirse la organización.

Tomando en cuenta los antecedentes históricos, se puede mencionar que los primeros esfuerzos por comprender la comunicación desde un enfoque científico se ubican en los Estados Unidos de Norteamérica, donde una nueva forma de hacer periodismo, unido a una constante atmósfera saturada por las guerras, (la primera y segunda guerra mundial) más las severas crisis económicas y financieras como la gran depresión, generaron las condiciones necesarias para realizar diversas reformas sociales. Así se dio por ejemplo la participación del Estado en los temas militares, y la influencia de la empresa privada con sus constantes aportes monetarios, para llevar a cabo diversas investigaciones con el objetivo de poner en práctica sus resultados. De este modo, surgió una primera investigación en comunicación, conocida en su tiempo como la Investigación Administrada, que dio lugar a una serie de esclarecimientos y tesis comunicativas que se consolidaron dentro del Modelo Mass Comunicación Research (Investigación de Comunicación de Masas).

En el modelo de Investigación de Comunicación de Masas predominó la investigación empírica, y se dio una alta influencia de dos corrientes: el Conductismo y el Funcionalismo. El conductismo como modo de análisis de la mente humana no reconocía los procesos internos de ser humano y se basaba solo en lo observable, es decir la suma de conductas

emitidas por el ser humano. Bajo ese enfoque, la que la psique era estudiada desde una perspectiva Estimulo- Respuesta, Causa-Efecto. Por su parte, el Funcionalismo era una corriente fundada en la idea de que la sociedad era similar a un organismo vivo, en la que era posible analizar los diferentes componentes o elementos que la integraban. Desde esta perspectiva la comunicación era vista como parte importante del sistema social, que contribuía con el buen funcionamiento del sistema.

Como resultado a la Revolución Industrial, millones de personas en la mayor parte del mundo habían emigrado de los campos a las ciudades, aumentando los niveles de alfabetización y generando nuevas formas de agrupación social o de macro colectivos que fueron llamados masas. Estos aglomerados fueron a su vez objetos de estudio de la psicología de la época, la cual veía como conjuntos de individuos altamente moldeables e irracionales. Hacia finales de 1920, se constituyó la *Teoría de la Aguja Hipodérmica*, (Díaz, 2012 – Teoría de la Comunicación) donde sostiene que los medios masivos de comunicación *inyectan un mensaje*, por lo tanto, lo que un medio de comunicación emitía era automáticamente tomado como verdadero.

Las teorías que plantean este razonamiento, acarrear diversos peligros, pues pasan por alto el tema del análisis crítico con el fin de poner a prueba la veracidad de la información que suministran los medios. Esto va a terminar por dar como cierto todo aquello que se difunda, evitando la toma de conciencia y favoreciendo la alienación. social. Es indudable que bajo estas circunstancias, la manipulación de la opinión pública se convierte en una constante. Según, Fernández (2002) en su libro *La Comunicación en las organizaciones*, expresa, que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso. Para Antonio Pasquali (2012) la comunicación es “la relación humana que consiste en la emisión y recepción de mensajes entre interlocutores en estados de total reciprocidad”

Vemos que la definición que Pasquali construye e incluye aspectos muy importantes y que aún tienen vigencia. Uno de sus mejores aportes es utilizar términos específicos dentro de lo que se conoce como la Ciencia Comunicativa Organizacional. Este autor además enfoca a la

comunicación desde el punto de vista de las relaciones humanas, en la medida en que los partícipes de dicha comunicación interactúan de forma mutua y en igualdad de derechos al intercambiar mensajes. Para esto ocupan simultáneamente los papeles de emisor y de receptor, lo que implica la existencia de una retroalimentación, aspecto clave para que exista una adecuada y eficaz comunicación.

Pasquali diferencia la *comunicación* de la *información*, siendo esta última un proceso de transmisión de un solo lado, sin reciprocidad, donde los mensajes emitidos carecen de feedback, significando que hay un muy bajo coeficiente de comunicabilidad. El diálogo es reemplazado por el discurso, por la ruta en una sola dirección, y sin retorno del mensaje. En consecuencia, Pasquali (2012) plantea reemplazar la idea de "*Teoría de la comunicación*" por "*Teoría de la información*", marcando una clara diferencia entre las vertientes cibernética y antropológica de cada basamento teórico que las sustente.

Para Pasquali, la teoría matemática de la información cobra sentido cuando se reconoce un rol cognitivo al receptor. Pasquali afirma que en realidad no es correcta la denominación de medios de comunicación de masas, sino mas bien sería para su concepción "Medios de información de masas" porque falta en el proceso que describen un doble rol, simetría, o comentarios. Se trata en efecto, de medios de información, con niveles muy bajos de feedback, de respuesta comunicativa. Los medios no sólo ignoran al receptor, sino que producen sobre él un efecto neutralizante ya que le restringen su derecho a comunicarse, a opinar, criticar, analizar y dar a conocer lo que piensa. Afirma Pasquali (2012), que entre los medios y la sociedad se da una relación de mutua permanencia explicativa, originando que el nivel cultural de una sociedad se vincule estrechamente con el contenido de los medios. Así, si el nivel cultural social es pobre, entonces el impacto de los medios sobre esa sociedad será total.

Existen diversas concepciones respecto a la comunicación organizacional. Por ejemplo, Katz y Kahn (1974) planteaban que se trataba del intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido. Katz y Kahn desarrollaron un sistema de organización amplio y complejo mediante la aplicación de las teorías de sistemas y organizacionales. Propusieron

que la teoría de las organizaciones estuviese libre de los enfoques previos y utilice la Teoría General de los Sistemas. La administración ha tenido muchas teorías, las cuales han sido determinantes para lo que hoy en día se conoce como organización, relaciones humanas, empresa, o incluso, economía.

En la actualidad, los gerentes de las empresas reconocen los diversos beneficios de la participación de los empleados en la empresa. Así, la comunicación deja de ser un elemento culturizador descendente desde la cumbre de la organización para ser un elemento de gestión, horizontal y como recurso estratégico. Del mismo modo, quien comunica es un operador de procesos que interviene para que se cumpla de manera cabal la misión de la organización. Cuando existe una comunicación fluida, los empleados tienden a mejorar su rendimiento pues saben a ciencia cierta la forma de realizar sus funciones además de estar conscientes que su trabajo influirá directamente en el avance de la organización. Igualmente, los supervisores, en la mayoría de casos, no sólo son los encargados de generar la comunicación, sino que también son quienes transmiten y clarifican la información para los empleados. De esta manera, la forma en que ellos comuniquen tendrá también un efecto favorable o desfavorable en los trabajadores y sus funciones dentro de una empresa (Davis & Newstrom, 2003).

## **2.2. Definición de términos utilizados**

### **Clima Organizacional**

Percepción de los miembros (empleados, trabajadores en general) de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. (Noboa, s.f.)

### **Comunicación Vertical Ascendente**

Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura jerárquica, hacia la dirección. Entre sus ventajas está el permitir conocer el clima laboral; facilitar la integración de los empleados al sentir que participan en la toma de decisiones, aumentando su compromiso con la empresa;

fomentar la creatividad de los empleados obteniendo mayores niveles de calidad en los productos y/o servicios (Díaz, Luceño, García, y Valdehita, 2006).

### **Comunicación Vertical Descendente**

Es la que parte de la dirección hacia los demás niveles jerárquicos. Su contenido consiste en toda la información que ayude a los empleados a comprender mejor su propia función y la de sus compañeros, que aumente su motivación e identificación con la organización y que permita regular su conducta (Díaz, Luceño, García, y Valdehita, 2006).

### **Comunicación Horizontal**

Es la que se produce entre empleados que pertenecen al mismo nivel jerárquico. Su función principal es coordinar con los distintos empleados, grupos o departamentos del mismo nivel, evitando malentendidos, duplicación de tareas o esfuerzos innecesarios y fomentando la cooperación y el espíritu de equipo. Este tipo de comunicación suele darse con mayor frecuencia que la vertical, pues los empleados sienten mayor confianza con los compañeros de su mismo nivel que con superiores y subordinados. (Díaz, Luceño, García, y Valdehita, 2006).

### **Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional es aquella comunicación que se da dentro de las organizaciones, Este tipo de comunicación se da constantemente en toda organización, cualquiera que sea su dimensión, función, o estructura. La comunicación organizacional es por lo tanto el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de esa entidad laboral, así como entre ella y su entorno (Fernández, 1999, citado en el Portal RRPP.NET).

### **Conflicto**

Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Se trata de un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas (Davis y Newstrom, 1999).

### **Estructura**

Una estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en las que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de las mismas (Mintzberg, 1984).

## **Cooperación**

La cooperación organizacional es el elemento que une a los individuos y permite la emergencia de estructuras sociales importantes tales como instituciones, grupos, organizaciones, naciones y civilizaciones (Bernal y Alpuche, 2016).

## **Desafío**

El desafío hace referencia a aquellos acontecimientos que significan la posibilidad de aprender o ganar, en donde el individuo tiene la sensación de control en la relación sujeto-entorno. El placer se halla en la pugna de uno mismo con algo superior, por lo que el desafío no aparecerá si no se trata de algo importante por alcanzar (Raymundi, Molina, Gimenez, Minichiello, 2014)

## **Identidad**

Sinónimo de imagen corporativa. Es un conjunto de características relacionada a su historia, ética, filosofía de trabajo, normas, valores, creencias, estrategias y héroes de la organización que se auto-identifica y se auto-diferencia de otras organizaciones. El término identidad institucional, implica todo lo que una institución representa; sus propiedades, su prestigio, sus productos (Molina, 2009).

## **Recompensa**

Las recompensas organizacionales son los pagos, promociones y otros beneficios, constituidos en poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Motivan al personal a unirse a la organización; influyen sobre los trabajadores para que acudan a su trabajo; los motivan para actuar de manera eficaz, y refuerzan la estructura de la organización para afianzar la posición de sus diferentes miembros (Chiavenato 2002).

## **Relaciones**

Por lo general, se hace referencia a las relaciones entre el trabajo y el capital en el marco del proceso productivo. En las sociedades modernas, las relaciones laborales se encuentran reguladas por un contrato de trabajo, que estipula los derechos y obligaciones de ambas partes (Coyuntura Económica, 2017).

## **Responsabilidad**

Responsabilidad indica el cometido asignado a una posición. La persona que ocupe la posición tiene que realizar la tarea asignada. El término responsabilidad se refiere a menudo a la obligación de realizar una misión específica. En una organización, la responsabilidad es la obligación de acuerdo con las directrices emitidas (Blog Los Recursos Humanos.com).

## 2.3 Hipótesis

### General

**H<sub>i</sub>**. Existe una relación significativa entre las dimensiones del *clima organizacional* y la *comunicación organizacional* en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

### Específicas

**H<sub>1</sub>** Existe una relación significativa entre las dimensiones del *clima organizacional* y el *flujo de la comunicación descendente*, en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

**H<sub>2</sub>** Existe relación significativa entre las dimensiones del *clima organizacional* y el *flujo de la comunicación ascendente* en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

**H<sub>3</sub>** Existe relación significativa entre las dimensiones del *clima organizacional* y el *flujo de la comunicación horizontal* en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

## **2.4 Variables**

**Variable X:** Clima Organizacional

Sub Variables: X1: Estructura

X2: Responsabilidad

X3: Recompensa

X4: Desafíos

X5: Relaciones

X6: Cooperación

X7: Estándares

X8: Conflicto

X9: Identidad

**Variable Y:** Comunicación Organizacional

Sub Variables:

Y1: Flujo de Comunicación Ascendente

Y2: Flujo de Comunicación descendente

Y3: Flujo de Comunicación Horizontal

**Variable de Control:** Personal docente y administrativo en actividad, de la institución educativa materia de estudio.

## **Capítulo III**

### **Metodología de la Investigación**

#### **3.1 Diseño de la Investigación**

La presente investigación es de tipo aplicada, porque verifica conocimientos demostrados en un nuevo ámbito de estudio.

Metodológicamente, la investigación es descriptiva correlacional, porque sistematiza procedimientos para emparejar datos de ambas variables y conocer la intensidad y dirección de la relación. Según Supo (2010), el nivel de investigación es relacional, porque establece la existencia de relación entre las variables.

El diseño de Investigación es no experimental y de corte transversal, porque los datos se recogen en un solo evento. Supo (2010), Hernández, Fernández y Baptista (2014)

### 3.2 Población y muestra

La población del presente estudio, estuvo conformada por todo el personal de la institución educativa y está dividida de la siguiente manera:

**Tabla 1**

*Distribución del personal de la institución educativa*

	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Docente Inicial	0	14	14
Docente primaria	6	42	48
Docente secundaria	13	52	65
Personal Directivo	4	0	4
Personal Docente Directivo	0	5	5
Personal Administrativo	19	27	46
Auxiliares de educación	4	18	22
Personal Servicio Interno	12	7	19
Personal Militar	12	3	15
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>168</b>	<b>238</b>

### Descripción de la muestra examinada

Los datos demográficos son importantes para entender las características socio personales de los examinados. Son presentados a continuación:

Con respecto al sexo y la edad, han sido 70 varones y 168 mujeres, cuya edad promedio para los varones es de 43.73 y para las mujeres 41.73. El valor de la mediana es de 43 años para los varones y 41.5 para la mujeres, dato que nos dice que el 50% de los examinados son mayores de 42 años. La desviación estándar de 0,36 Esto indica en términos generales, que la mayor densidad de los colaboradores de la institución educativa se ubica entre los 33 a los 52 años de edad.

**Tabla 2**

*Descripción de la muestra según sexo y edad*

	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>	<b>Total</b>
Numero	70	168	238
Porcentaje	29,41	70,59	100,00

Media	43,73	41,73	42,32
Mediana	42	41,5	42
D.S.	9,92	9,08	9,36
Mínimo	26	21	21
Máximo	69	65	69

El tiempo de servicio de la muestra examinada, oscila desde 1 año hasta los 40. Siendo el promedio 23.52 años con una mediana de 16 años para los varones y de 15 para las mujeres, dato que indica que el 50% se encuentra por encima de los 16 años. Y la mayor densidad de colaboradores se encuentra entre los 19 a 29 años de servicio.

Por los datos encontrados corresponde a una muestra de edad y experiencia laboral convenientes para el desempeño laboral en la institución educativa.

Un dato que llama la atención es la disminución progresiva de hombres. Solo el 29% del total examinado corresponde a este sexo, en tanto que el 71% corresponde a mujeres, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 3**

*Descripción de la muestra según el tiempo de servicio y el género*

Años de servicio	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
1 - 5	20	40	60
6 - 10	8	38	46
11 - 15	16	34	50
16 - 20	9	25	34
21 - 25	11	16	27
26 - 30	3	8	11
31 - 35	3	3	6
36 - 40	0	4	4
Total	70	168	238
Porcentaje	29,41	70,59	100
Promedio	23,21	23,65	23,52
Mediana	16	14	15
DS:	5,52	4,79	5

El principal cargo del personal examinado fue el de docente. El cargo de mayor densidad estuvo en el nivel secundario, representando el 27.31%. El de menor densidad fue el de nivel de inicial con solo el 5.88%. La distribución resulta suficiente en términos proporcionales para la institución, siendo un indicador de que ésta administra apropiadamente sus recursos con respecto al personal, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Descripción de la muestra examinada según el cargo y género.*

	Docente inicial	Docente primaria	Docente secundara	Personal directivo	Docente Directivo	Administ rativo	Auxil iar	Personal servicio	Personal Militar	Total
Varón	0	6	13	4	0	19	4	12	12	70
%	0,00	2,52	5,46	1,68	0,00	7,98	1,68	5,04	5,04	29,41
Mujer	14	42	52	0	5	27	18	7	3	168
%	5,88	17,65	21,85	0,00	2,10	11,34	7,56	2,94	1,26	70,59
Total	14	48	65	4	5	46	22	19	15	238
%	5,88	20,17	27,31	1,68	2,10	19,33	9,24	7,98	6,30	100,0

La muestra en cuanto a la profesión del personal, satisface las expectativas institucionales. El 77.23% tiene profesión universitaria, seguido por un 13.86 % de técnicos y un 8.40% de auxiliares, como se puede apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 5**

*Descriptivo de la muestra según le profesión y género*

Ocupación	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Universitario	52	133	185
Porcentaje	21,85	96,38	77.73
Técnico	17	16	33
Porcentaje	7,14	11,59	13.86
Auxiliar	1	19	20
Porcentaje	0,42	7,98	8,40
Total	70	168	238
Porcentajes	29,41	70,59	100,00

### **3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

El proceso de recopilación de datos se realizó mediante la aplicación de dos instrumentos, los cuales se aplicaron a los docentes y personal administrativo de una entidad educativa de Lima, con la finalidad de recoger la opinión que tenían con respecto a la comunicación organizacional y el clima organizacional.

#### **Ficha Técnica de la Escala de Clima Organizacional**

- Autor: Litwin - Stringer
- Año: 2010
- Objetivo: Explorar, medir y determinar El Clima Organizacional
- Estructura: Especifica por 9 dimensiones. Puntuación máxima de 45 y mínima de 9 puntos para cada dimensión. Contiene 5 afirmaciones con alternativa positivas y negativas(opciones) de repuesta

- **Confiabilidad:** La confiabilidad del instrumento se verificó ítem por ítem con el Coeficiente de Alfa de Cronbach con un valor de 0.78 para el Clima organizacional, y en la escala de Likert para las dimensiones de Litwin- Stinger
- **Validez del contenido:** Se representa en sus ítems todas las dimensiones e indicadores de la variable concordante con la teoría de Clima Organizacional de Litwin- Stinger. Además, se cuenta con la validez de la opinión de expertos, quienes analizaron los ítems en sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales. En tal sentido, los tres expertos en promedio otorgaron puntuaciones globales de 88 %. Por indicadores, los promedios fueron: Claridad 84% Objetividad 91%. Actualidad 91%, Organización 87 % Suficiencia 89% Intencionalidad 85%. Consistencia 93%% Coherencia 87%, Metodología 87 %. correspondiéndole un nivel de validez muy alto
- **Interpretación:** Se obtiene a partir de los valores para cada dimensión de Clima Organizacional, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: TD, totalmente de acuerdo. D, de Acuerdo. I, Indiferente. D, en desacuerdo. TD, totalmente en desacuerdo. De esta manera, el instrumento queda listo para su aplicación y posterior evaluación en los docentes de nivel inicial, primario, secundario, así como del personal administrativo, mediante tabulación, análisis descriptivo y posterior prueba de hipótesis.

Revisando la fiabilidad del cuestionario de Clima organizacional de Litwin y Stringer, y utilizando el método de la consistencia interna de Cronbach, se encontró un coeficiente de 0.895. Por lo que se afirma que el Cuestionario en mención, cumple con la exigencia métrica de medir dentro del margen de error permitido.

**Tabla 6**

*Estadísticas de Fiabilidad del Cuestionario de Clima Organizacional*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados</b>	<b>N de elementos</b>
0,895	0,910	9

Revisando la validez por el Método de Constructo, correlacionando cada ítem con cada uno de los demás (menos consigo mismo), se encuentra que estos cumplen el criterio de discriminación adecuados, pues los Coeficientes de Correlación son significativos y no alteran el funcionamiento global del cuestionario como se puede ver en la Tabla N° 7:

**Tabla 7**

*Estadísticas de validez por Análisis de Constructo*

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Correlación múltiple al cuadrado</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
i1	51,6597	151,981	0,601	0,442	0,887
i2	50,9706	151,463	0,610	0,507	0,887
i3	51,9076	146,979	0,643	0,471	0,884
i4	51,1765	145,766	0,726	0,608	0,878
i5	51,2689	144,138	0,808	0,670	0,873
i6	51,1723	143,316	0,425	0,244	0,917

i7	51,6176	145,292	0,753	0,659	0,876
i8	51,6891	145,253	0,777	0,687	0,875
i9	51,6975	144,583	0,811	0,727	0,873

### **Ficha Técnica del Cuestionario de Comunicación Organizacional**

- Título: *La Comunicación Organizacional y Calidad de Servicio en las Compañías de Seguros de Barquisimeto* (Venezuela).
- Autor: Emily E. Echevarria Petit
- Año: 2003
- Objetivo: Analizar la dirección del flujo de mensajes presentados en la Compañía de Seguros de Barquisimeto.
- Estructura: El cuestionario consta de 15 preguntas cerradas, con criterios de elección en la Escala de Likert (Siempre=1, Casi siempre=2, A veces=3, Nunca=4). Trata de explorar la Comunicación Organizacional, considerando la dirección de los flujos de mensajes de la Comunicación Ascendente, Comunicación Descendente y Comunicación Horizontal.
- Confiabilidad: 0.70
- Validez: 0.70
- Interpretación: Se obtiene a partir de los valores para cada Flujo de Comunicación Organizacional, otorgando a cada encuestado una de las siguientes categorías: Siempre=1, Casi siempre=2, A veces=3, Nunca=4, De esta manera, el instrumento queda listo para su evaluación y aplicación en los docentes de nivel inicial, primario, secundario y personal administrativo, mediante tabulación, el análisis descriptivo y posterior prueba de la hipótesis.

Revisando la confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional, y utilizando el método de la consistencia interna con el procedimiento de Cronbach, se encontró coeficientes que van desde un mínimo de 0.771 hasta un máximo de 0.933 en la dimensión Comunicación Descendente. Por lo tanto, el cuestionario mide dentro del margen de error permitido.

**Tabla 8***Estadísticas de fiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional*

	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach	
		basada en elementos estandarizados	N de elementos
Comunicación Ascendente	0,854	0,863	5
Comunicación Descendente	0,971	0,933	5
Comunicación Horizontal	0,732	0,771	5
Cuestionario General	0,873	0,882	15

Revisando la validez del instrumento -esto es- verificando si el Cuestionario mide lo que se propuso medir, se aplicó el Método de Constructo, analizando los coeficientes de correlación inter-ítem; encontrando que todos los ítems discriminan adecuadamente como se puede ver en la Tabla N° 9.

**Tabla 9***Estadísticas de validez por análisis de constructo de Comunicación Organizacional*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
I1A	47,1983	77,329	0,622	0,588	0,860
I2A	47,7257	79,658	0,565	0,467	0,864
I3A	47,6287	78,023	0,607	0,638	0,861
I4A	47,5696	79,941	0,552	0,534	0,864
I5A	48,3882	78,950	0,400	0,371	0,873
I6D	47,6034	76,927	0,607	0,523	0,861
I7D	47,3249	77,373	0,672	0,701	0,859
I8D	47,1266	76,289	0,696	0,790	0,857

I9D	47,1055	75,815	0,732	0,830	0,855
I10D	47,2996	76,490	0,653	0,761	0,859
I11H	47,2785	79,981	0,549	0,590	0,864
I12H	47,3418	79,743	0,573	0,687	0,863
I13H	47,3502	80,652	0,524	0,616	0,865
I14H	47,6835	87,370	0,078	0,132	0,884
I15H	47,0717	79,813	0,280	0,268	0,884

Para verificar si se trata de tres factores se hizo una revisión mediante el Análisis de Componentes, encontrándose que, en la verificación de la Prueba de Káiser, Meyer y Olkin y en la prueba de esfericidad de Barlett, que los datos procedentes del muestreo realizado han sido los más apropiados para un análisis de componentes, al encontrar un coeficiente de 0.887. Para el caso de la Prueba de Barlett, hay una significación de cero, lo cual justifica la continuación del análisis, como se puede apreciar en la siguiente tabla.

**Tabla 10**

*Prueba de KMO y de Barlett.*

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreos		0,887
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2174,211
	gl	105
	Sig.	0,000

Luego se efectuó la extracción de componentes utilizando el Análisis Varimax y se encontró que efectivamente son tres los componentes que explican la varianza total. Por tanto, se confirma la validez del Cuestionario, como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 11**

*Varianza total explicada del cuestionario de comunicación organizacional*

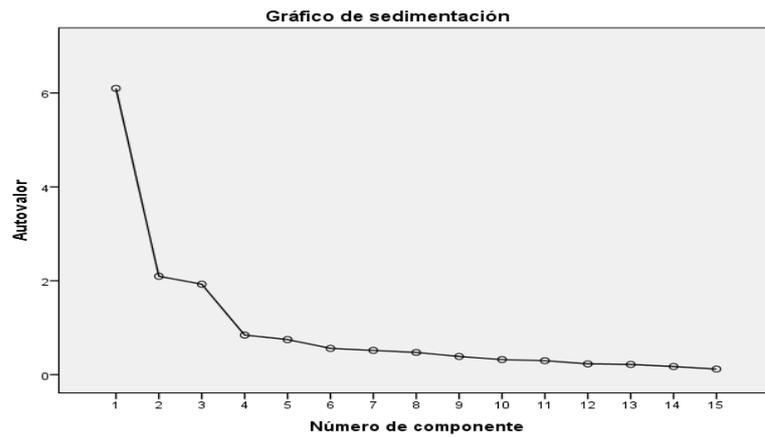
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6,100	40,664	40,664	6,100	40,664	40,664	4,077	27,179	27,179
2	2,096	13,975	54,638	2,096	13,975	54,638	3,237	21,582	48,761
3	1,926	12,841	67,479	1,926	12,841	67,479	2,808	18,718	67,479
4	0,842	5,615	73,094						
5	0,746	4,976	78,070						
6	0,559	3,730	81,800						
7	0,517	3,446	85,246						
8	0,472	3,148	88,393						
9	0,386	2,577	90,970						
10	0,321	2,140	93,110						
11	0,297	1,978	95,088						
12	0,229	1,526	96,615						
13	0,216	1,440	98,055						
14	0,173	1,156	99,211						
15	0,118	0,789	100,000						

*Método de extracción: Análisis de componentes principales.*

En la siguiente figura de sedimentación, se puede observar que efectivamente el Cuestionario de Comunicación presenta tres componentes principales claramente diferenciados:

### **Figura 1**

*Gráfico de sedimentación de los componentes principales del cuestionario de Comunicación organizacional.*



Finalmente, la Extracción de Componentes Principales se hizo a través del Método de Rotación Varimax, con normalización de Kaiser; convergiendo en cinco iteraciones, lo cual nos indica el número de veces que las variables se combinan para obtener el resultado que se muestra en la tabla de la siguiente página.

**Tabla 12**

*Matriz de componentes rotados, estructura factorial del cuestionario de comunicación organizacional.*

	Componente		
	1	2	3
I10D	0,888		
I8D	0,884		

I9D	0,882	
I7D	0,855	
I6D	0,744	
I3A		0,819
I4A		0,772
I1A		0,761
I5A		0,726
I2A		0,687
I14H		0,344
I12H		0,863
I13H		0,825
I11H		0,817
I15H		0,640

**La rotación ha convergido en 5 iteraciones.**

### **3.4 Recolección de datos**

La recolección de datos para el desarrollo de la investigación se realizó a través de la visita a la Institución educativa, una vez obtenida la aprobación del director del colegio, y previa explicación de la finalidad del estudio.

Se procedió a la aplicación de dos cuestionarios. Uno para medir el Clima Organizacional, y otro para medir el flujo de la Comunicación Organizacional. Se evaluó según los cargos laborales indicados en la muestra.

Los instrumentos que se aplicaron, contienen los elementos necesarios que permitieron conocer los procesos comunicacionales a nivel descendente, ascendente y horizontal de la institución educativa, así como conocer el Clima Organizacional.

Una vez obtenidos los resultados de los cuestionarios, a cada pregunta se le asignó un valor de acuerdo a la Escala de Likert. Posteriormente se tabularon las respuestas con la finalidad

de obtener los porcentajes que permitieron analizar y seguidamente graficar los resultados que hicieron posible formular una serie de recomendaciones pertinentes para la institución.

Se hizo un consolidado de todos los datos obtenidos, luego se hizo una verificación tomando en cuenta la Normalidad Estadística de los Datos con la prueba de Smirnov Kolmogorov (Sieguel, 1977).

Finalmente, se hizo una revisión de la consistencia interna de las dimensiones del Clima Organizacional y del flujo de la Comunicación Organizacional, mediante el Coeficiente de Correlación de Pearson.

## Capítulo IV

### Resultados y Análisis de Resultados

#### 4.1 Resultados

En esta sección se exponen los resultados del análisis estadístico después de la aplicación de los Cuestionarios del Clima Organizacional de Litwin y Stringer, y del Cuestionario de Comunicación Organizacional. Una vez consignados los datos, se procedió a revisar si estaban distribuidos conforme a la Normal Estadística. Para esto se utilizó la prueba de Kolmogorov-Smirnov, y con los resultados obtenidos se eligió el estadístico apropiado para realizar el Análisis de Correlación Bivariada. Como los datos no se distribuyen conforme a la Normal Estadística, se aplicó el coeficiente Rho de Spearman.

Los resultados fueron los siguientes:

##### 4.1.1. Análisis de Normalidad Estadística de los Datos sobre el Clima Organizacional

Los datos de las nueve escalas incluyen: Estructura (Estruc), Responsabilidad (Resp), Reconocimiento (Recon), Desafío (Desaf), Relaciones (Relac), Cooperación (Cooper) Estándartes (Estand), Conflicto (Conflic), Identidad (Identid). Todos ellos presentan valores estadísticos de  $p < 0.05$

Por tanto, se admite que los datos obtenidos no están distribuidos conforme al modelo estocástico de la normal estadística, razón por la cual se recomienda utilizar la Prueba de Hipótesis Estadística No Paramétrica.

Estos resultados se pueden ver en la siguiente tabla:

#### Tabla 13

*Prueba de Normalidad Estadística de Kolmogorov-Smirnov*

		Estruc	Resp.	Recom	Desaf.	Relac.	Cooper	Estánd	Conflic	Identid	General
N		238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Parámetros	Media	6,24	6,93	5,99	6,72	6,63	6,72	6,28	6,206	6,20	57,90
normales <sup>a,b</sup>	D.S	1,86	1,88	2,05	1,92	1,83	3,01	1,88	1,84	1,80	13,54
Máximas	Absoluta	0,14	0,12	0,12	0,12	0,13	0,19	0,12	0,12	0,13	0,05
diferencias	Positivo	0,14	0,09	0,11	0,12	0,087	0,19	0,09	0,10	0,11	0,04
extremas	Negativo	-0,09	-0,12	-0,12	-0,12	-0,127	-0,16	-0,12	-0,12	-0,13	-0,05
Estadístico de prueba		0,14	0,12	0,12	0,12	0,127	0,19	0,12	0,12	0,13	0,05
Sig.											
Asintótica(bilateral)		,000 <sup>c</sup>	,200 <sup>c,d</sup>								

- a. La distribución de prueba es normal.*
- b. Se calcula a partir de datos.*
- c. Corrección de significación de Lilliefors.*
- d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.*

#### **4.1.2. Análisis de Normalidad Estadística de los datos relacionados con la Comunicación Organizacional**

Se efectuó un análisis similar con los datos del Cuestionario de Comunicación Organizacional, para la Comunicación Ascendente, Descendente y Horizontal. En el resultado total se encontraron valores del Estadístico de Prueba que producen probabilidades de error  $P < 0,05$ , razón por la cual el modelo no corresponde a la distribución acorde con la normal estadística. Por lo tanto, al igual que en el caso anterior, el Estadístico Inferencial para las Hipótesis debe ser No Paramétrico.

Estos resultados se pueden ver en la siguiente tabla:

**Tabla 14***Prueba de normalidad estadística de Kolmogorov-Smirnov*

		<b>Ascendente</b>	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>General</b>
N		238	238	238	238
Parámetros	Media	3,14	3,55	3,56	3,41
normales <sup>a,b</sup>	D.S.	0,83	0,92	0,95	0,67
Máximas	Absoluta	0,08	0,22	0,16	0,07
diferencias	Positivo	0,08	0,12	0,16	0,05
extremas	Negativo	-0,06	-0,22	-0,16	-0,07
Estadístico de prueba		0,08	0,22	0,16	0,07
Sig. asintótica (bilateral)		,001 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,000 <sup>c</sup>	,010 <sup>c</sup>

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

#### **4.1.3 Datos descriptivos del Clima Organizacional**

Con los datos obtenidos de cada una de las dimensiones del Clima organizacional se calcularon las Medidas de Tendencia Central y de Dispersión. Para los resultados generales, los datos fueron obtenidos de la Media, de la Mediana y de la dispersión de la desviación estándar.

Se encontró que:

a. En la dimensión Estructura, la Media fue de 6.23 y la Mediana de 6, lo que nos dice que la percepción de la rigidez burocrática es ambivalente en el sentido que divide a la muestra en dos mitades una la percibe como reglamentista y burocrática y la otra mitad como un ambiente más libre.

b. En la dimensión Responsabilidad, la Media se ubica en el grado 7 lo que nos habla de un grupo que percibe a su ambiente laboral como facilitador para cumplir sus funciones, sin necesidad de un doble chequeo en el trabajo.

- c. En la dimensión Recompensa, la Media se vuelve a ubicar en el grado 6, lo que divide al grupo en una percepción ambivalente con respecto los que perciben que son reconocidos por su trabajo frente a quienes opina lo contrario.
- d. En la dimensión Desafío, la Media se ubica en el grado 7, percibiendo a la organización como una instancia que les permite asumir riesgos calculados, con el propósito de lograr los objetivos propuestos.
- e. En la dimensión Relaciones, la Media también se ubica en el grado 7, siendo un indicador de la percepción que en la institución se llevan bien social y laboralmente tanto con los pares como con los jefes y subordinados.
- f. En la dimensión Cooperación, la Media también se encuentra en el grado 7, por lo que es un indicador de que los participantes tienen una adecuada percepción del apoyo mutuo, tanto en los niveles superiores como inferiores.
- g. En la dimensión Estándares, la Media se encuentra en el grado 6, y nuevamente aparece la ambivalencia en la percepción; esta vez motivada por las Normas de Rendimiento.
- h. En la dimensión Conflictos, la Media también se ubica en el grado 6. Existe ambivalencia en la percepción para enfrentar las divergencias con los pares y superiores, evitando que maduren.
- i. En la dimensión Identidad, la Media se encuentra en el grado 7. Por tanto, la tendencia se inclina hacia la percepción de compartir los objetivos personales con los de la organización; teniendo la sensación de pertenencia institucional.

Todo esto se puede apreciar en la siguiente tabla:

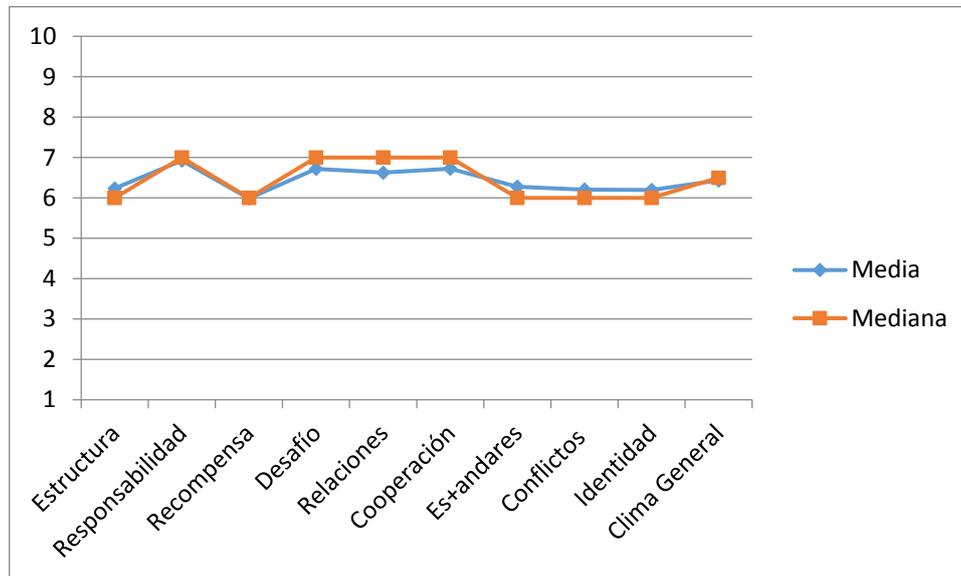
**Tabla 15***Estadísticos descriptivos de cada dimensión del clima organizacional*

	Estruc- tura	Respon- sabilidad	Recom- pensa	Desafío	Relacio- nes	Coope- ración	Están- dares	Conflic- tos	Identi- dad	Clima General
N	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238
Media	6,23	6,92	5,99	6,72	6,63	6,72	6,28	6,21	6,19	6,43
Error típico	0,121	0,121	0,133	0,12	0,12	0,19	0,12	0,119	0,117	0,09
Mediana	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6,5
Moda	5	8	5	6	8	7	6	6	7	6,89
D.E	1,86	1,87	2,04	1,92	1,83	3,01	1,88	1,84	1,80	1,50
Varianza	3,47	3,49	4,18	3,67	3,36	9,07	3,55	3,38	3,26	2,26
Curtosis	-0,31	-0,09	-0,19	-0,17	-0,39	98,94	-0,16	-0,387	- 0,472	-0,34
Asimetría	0,09	-0,34	-0,21	-0,29	-0,31	7,93	-0,26	-0,22	-0,16	-0,23
Rango	9	9	9	9	8	10	9	9	9	7,78
Mínimo	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2,22
Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10

En el siguiente grafico se puede ver el resultado medido del Clima Organizacional tanto por dimensiones, como en su aspecto general En la Escala correspondiente para cada tipo, el Grado 5 es el punto de corte para la percepción negativa del Clima Organizacional en el caso de los valores menores a 5. Lo contrario se da si resultan mayores a 5. Se observa entonces, que la percepción tiende a ser positiva.

**Figura 2**

*Perfil según dimensión y general del clima organizacional.*



#### **4.1.4 Datos descriptivos de la comunicación organizacional**

La comunicación también resulta de gran importancia en el desarrollo de las organizaciones. Estas como parte de su cultura, practican formas de comunicación que en el presente estudio se registran como comunicación ascendente, descendente y horizontal. Por ello, resulta necesario conocer cómo se presentan estas formas de comunicación en la institución estudiada.

Es conveniente mencionar que los ítems se contestan en una escala de 5 grados donde el grado tres es el punto de corte a partir del cual, si resultan mayores la forma de comunicación, es considerada característica del grupo. Y lo contrario, si resultan menores. Si cae en el grado tres, representa una carga de ambigüedad, pues cada mitad esta simétricamente distribuida.

Véase la siguiente Tabla:

**Tabla 16***Estadísticas descriptivas de las formas de Comunicación Organizacional*

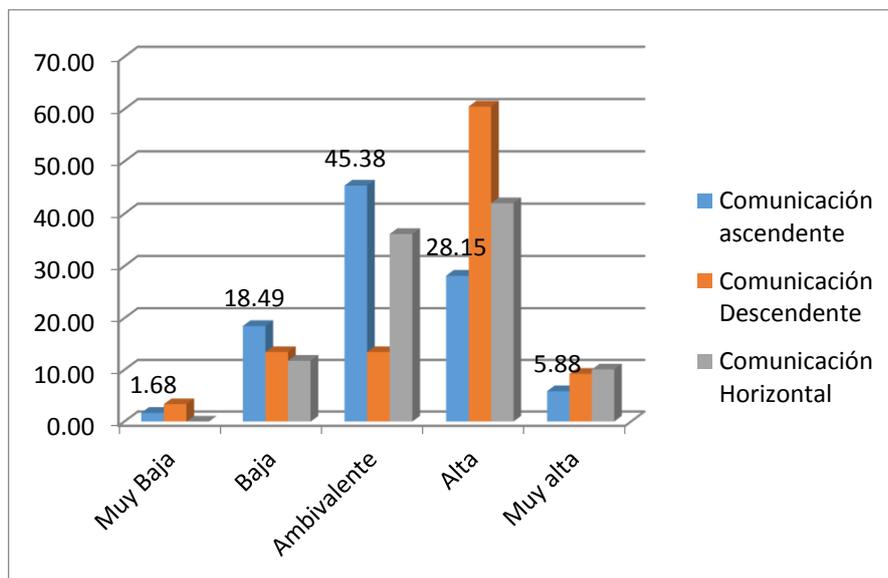
	<b>Comunicación Ascendente</b>	<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación Horizontal</b>	<b>Comunicación General</b>
N	238	238	238	238
Media	3,14	3,55	3,49	3,39
Error típico	0,05	0,06	0,05	0,04
Mediana	3	3,8	3,6	3,4
Moda	2,6	4	3,2	3,4
D.S.	0,83	0,92	0,75	0,63
Varianza	0,69	0,85	0,56	0,40
Curtosis	-0,34	0,45	0,78	-0,30
Asimetría	0,03	-1,00	0,18	-0,07
Rango	4	4	5	5
Mínimo	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5

- a. La forma de Comunicación Ascendente ha registrado una media de 3,14 Como se puede ver, corresponde al grado 3, lo cual indica que, en esta forma de comunicación, la muestra es ambivalentes, es decir que se perciben ambas polaridades.
- b. Las formas de Comunicación Descendente se encuentran en el límite superior de la ambigüedad, definiéndose por el grado 4. Al mismo tiempo, esta forma es la más elevada entre las tres, describiendo al grupo con una forma de comunicación descendente predominante.
- c. La forma de Comunicación Horizontal ha registrado un promedio con un pequeño sesgo hacia el grado mayor, quedando definida por el valor de la mediana, que la inclina más hacia el grado 5, lo que nos habla de una ligera inclinación hacia la práctica de la comunicación horizontal.

A continuación, se presenta la siguiente figura de barras, para facilitar la comprensión de la distribución porcentual de los examinados en cada uno de los grados de la escala, las cuales han sido debidamente categorizadas

**Figura 3**

*Distribución Porcentual de los examinados por categoría en cada forma de comunicación organizacional*

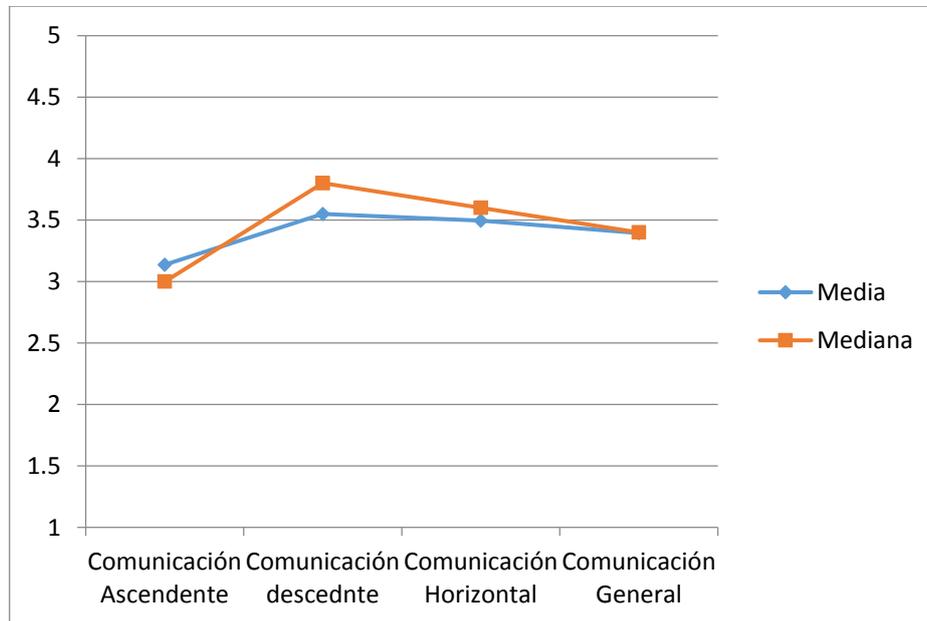


También resulta importante ver (en función a los valores de la media y la mediana), en qué grado se ha localizado el grupo examinado según las formas de Comunicación Organizacional. De esta forma, se puede entender fácilmente el estilo de comunicación que prima en la muestra estudiada.

Véase la siguiente figura:

**Figura 4**

*Perfil de las formas de comunicación organizacional*



#### **4.1.5 Relación entre el Clima organizacional y la Comunicación Organizacional, en los trabajadores de una entidad educativa de Lima**

En este acápite se aborda la Hipótesis General de la presente tesis, que se sustenta en la existencia de una relación significativa entre las dimensiones del Clima Organizacional y la Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. Los datos facticos son derivados del coeficiente Rho de Spearman, estadístico utilizado para tal fin. Para verificar la Hipótesis se eligió la Prueba t de Spearman, con un nivel de confianza del 0.95 cuyos coeficientes hallados no resulten mayores a un error alfa ( $\alpha$ ) con un valor de probabilidad conforme a la Hipótesis Nula, que debería resultar  $P > .05$ , según el error del tipo uno (I)

Como ya se mencionó, la forma de Comunicación Ascendente es la que presenta mayor correlación, con un Coeficiente de 0.389, cuya intensidad resulta significativa aún para el margen de error 0.0001 y cuya dirección positiva indica que al aumentar el Clima Organizacional en general, aumentara la Comunicación Ascendente. Le sigue en orden la Comunicación Descendente, con una intensidad menor (0.26), hecho que es también muy significativo aun para el margen de error de 0.0001

Con la forma de Comunicación Horizontal, el coeficiente fue 0,219 que también es significativo pero al 0,001. En todos los casos se confirma que el clima de una organización guarda relación con las formas de Comunicación Organizacional, siendo los valores menores a 0.05. Con esta evidencia se acepta la Hipótesis Alternativa, que nos dice que las variables están correlacionadas significativamente (Pagano, 2006).

**Tabla 17**

*Coefficientes Rho de Spearman entre el clima general y las formas de comunicación.*

		<b>Comunicación ascendente</b>	<b>Comunicación descendente</b>	<b>Comunicación horizontal</b>
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	,389**	,260**	,219**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,001
	N	238	238	238

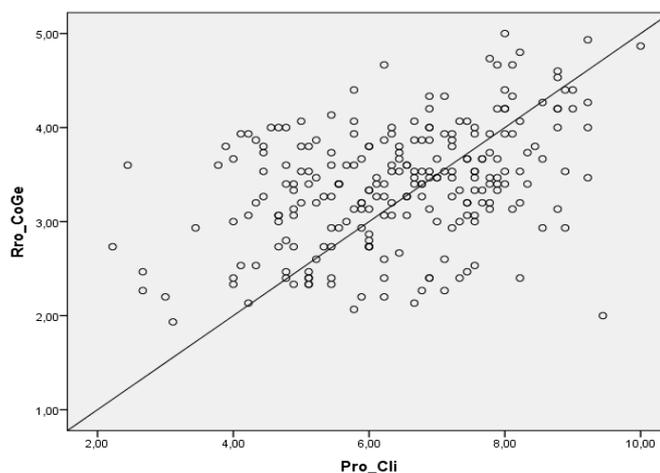
(\*\*)  $p < 0,0001$

Para apreciar la Correlación, se ha elaborado la Gráfica de Dispersión utilizando el total de datos de la Comunicación Organizacional y las puntuaciones generales del Clima Organizacional.

Véase la siguiente Figura:

**Figura 5**

*Dispersión de las puntuaciones del clima en general con las puntuaciones de la comunicación organizacional*



#### **4.1.6. Relaciones entre las dimensiones del Clima organizacional y la Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.**

a. Relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y el flujo de la Comunicación Descendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima

La primera Hipótesis Específica presupone que existe relación significativa entre las dimensiones de Clima Organizacional y el flujo de la Comunicación Organizacional Descendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. Al respecto hemos encontrado coeficientes significativos, siendo importante anotar que el coeficiente más alto ha sido de 0.26 lo cual indica que la correlación encontrada no se debe al azar. Sin embargo, sus bajas intensidades no son altos predictores de una variable sobre la otra, pero se nota que este flujo de comunicación genera mayor relación con las dimensiones conflicto, identidad, relaciones y estándares, al parecer cuando el flujo de comunicación de arriba hacia abajo es clara, reiterativa y variada. Los canales que utiliza la percepción del clima organizacional en las dimensiones mencionadas, tienen mayor probabilidad de aumentar y viceversa, tal como se puede ver en la siguiente tabla:

**Tabla 18**

*Coefficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional con el flujo de Comunicación Descendente.*

Clima Organizacional	Comunicación Descendente		
	Coefficiente Rho de Spearman	Significación (bilateral)	N
Conflicto	,264**	0,000	238
Identidad	,259**	0,000	238
Relaciones	,244**	0,000	238
Estandares	,220**	0,001	238
Cooperación	,209**	0,001	238
Estructura	,201**	0,002	238
Recompensa	,194**	0,003	238
Desafío	,189**	0,003	238
Responsabilidad	,141*	0,030	238
Clima general	,260**	0,000	238

b. Relación entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación ascendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

La segunda hipótesis específica sustenta la relación significativa entre las dimensiones del clima organizacional y el flujo de la comunicación ascendente en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. Este supuesto asevera que la atmosfera psicosocial ante el que se desenvuelve el colaborador, desarrollara estrategias de comunicación que faciliten las dimensiones del clima: relaciones, cooperación, desafío, conflicto e identidad, sin negar que las correlaciones son significativas también con las otras dimensiones del clima. Sin embargo, las mencionadas dimensiones tienen mayor correlación, y por ende la probabilidad de ocurrencia de una de ellas a partir de la otra es mayor, como se puede ver en la siguiente Tabla, donde la conclusión evidente es que la segunda hipótesis alterna se acepta.

**Tabla 19**

*Coefficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del Clima Organizacional con el flujo de la Comunicación Ascendente.*

Clima Organizacional	Comunicación ascendente		
	Coefficiente Rho de Spearman	Significación (bilateral)	N
Relaciones	,411**	0,000	238
Cooperación	,376**	0,000	238
Desafío	,337**	0,000	238
Conflicto	,325**	0,000	238
Identidad	,305**	0,000	238
Estructura	,297**	0,000	238
Responsabilidad	,292**	0,000	238
Estandares	,283**	0,000	238
Recompensa	,265**	0,000	238
Clima general	,389**	0,000	238

- c. Relación entre las dimensiones del Clima Organizacional y el flujo de la Comunicación Horizontal en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

La tercera hipótesis específica presupone que existe relación significativa entre las dimensiones del Clima Organizacional y el flujo de la Comunicación Horizontal en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. Los datos nos dicen que, de las nueve correlaciones esperadas, no hay correlaciones significativas con la dimensión Estructura y Responsabilidad, justificadas por la informalidad de este flujo de comunicación con las demás. Los coeficientes son significativos, siendo los más altos justo los que por las características del flujo deberían ocurrir. Hay mayores correlaciones con la dimensión Relaciones Identidad y Conflicto. Las dos dimensiones donde no hay correlaciones significativas, representan el 22% frente al 78% con las que si hay correlación. La diferencia arroja un valor Chi cuadrado de 21.15 que para dos grados de libertad al 0.05 el Chi teórico

es 3.84, siendo el valor del Chi cuadrado mucho mayor, se acepta la Tercera Hipótesis Alterna Especifica, afirmando que el flujo de Comunicación Horizontal mantiene relación significativa con las dimensiones del Clima Organizacional.

Esto se puede ver en la siguiente tabla.

**Tabla 20**

*Coefficientes Rho de Spearman entre las dimensiones del clima organizacional con el flujo de la comunicación horizontal*

Clima Organizacional	Comunicación Horizontal		N
	Coefficiente Rho de Spearman	Significación (bilateral)	
Relaciones	,238**	0,000	238
Identidad	,219**	0,001	238
Conflicto	,214**	0,001	238
Estándares	,191**	0,003	238
Cooperación	,186**	0,004	238
Desafío	,185**	0,004	238
Recompensa	,159*	0,014	238
Estructura	0,121	0,063	238
Responsabilidad	0,035	0,595	238
Clima general	,219**	0,001	238

## 4.2 Análisis de Resultados

Después de haber obtenido los resultados de los Cuestionarios de Clima organizacional y Comunicación Organizacional, se puede afirmar que:

Según Edel, R., García, A. y Guzmán, F. (2007) el interés suscitado por el campo del Clima Organizacional está basado en la importancia del papel que parece estar jugando todo el sistema de los individuos que integran la organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y -por ende- en el modo en que su organización vive y se desarrolla. Los resultados obtenidos, nos indican que cada dimensión es muy importante para mejorar el clima organizacional, pero las dimensiones que más prevalecen en la institución son:

Dimensión Responsabilidad: necesaria para cumplir sus funciones sin necesidad de un doble chequeo.

Dimensión Desafío: los colaboradores ven a la organización como una instancia que les permite asumir riesgos con el propósito de lograr sus objetivos.

Dimensión Relaciones: laboralmente se llevan bien entre compañeros.

Dimensión Identidad: nos indica que comparten los objetivos personales con los de la organización, y tienen sentido de pertenencia.

Se confirma también que la comunicación interna si favorece al clima organizacional de la organización. Esto lo indica Armas, J. en su tesis para optar el grado académico de Licenciado en Psicología, titulada *Comunicación Interna y Clima Laboral*, llevada a cabo en un Centro de Llamadas de la Ciudad de Quetzaltenango en el año 2014. El trabajo se enfocó en identificar el vínculo que existe entre estas dos variables, generando reflexión en la gerencia sobre los entornos laborales en la que se desenvuelve el recurso humano de la investigación.

Por otro lado, Goldhaber (2003) indica que es evidente que las definiciones, los métodos y las percepciones de la comunicación en las organizaciones están determinadas por los siguientes aspectos comunes:

- a) La comunicación organizacional, que ocurre en sistemas complejos y abiertos donde es influenciado y también influencia el medio ambiente.
- b) La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.

c) La comunicación organizacional implica personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

En los resultados obtenidos de esta investigación, lo que más prevalece de la entidad educativa es el flujo de comunicación descendente, siguiéndole la comunicación horizontal. Esto indica que el nivel entre pares es el adecuado. Se entienden y tienen una comunicación adecuada y clara. Sin embargo, aún falta que se ponga en práctica la comunicación ascendente, para que de esta manera el personal pueda ser escuchado y sienta que sus opiniones son muy importantes para la organización.

De acuerdo con Lewin (1951), un trabajador no demuestra un determinado comportamiento solo por sus rasgos individuales, sino también por cómo siente el ambiente laboral. Esto es lo que nos lleva a mencionar que en él se debe tomar en cuenta manifestaciones psicológicas como sus actitudes, motivaciones, y escala de satisfacciones. Todo este conjunto de elementos críticos, terminarán por dar forma a su particular comportamiento, y de allí, a su rendimiento dentro de la empresa.

Con respecto a la confirmación de la Hipótesis General, encontramos que si existe relación entre Clima Organizacional y Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima. Los resultados obtenidos nos indican fácticamente que si hay tal relación, ya que el buen clima organizacional implica una buena comunicación entre los miembros de la organización. En todos los casos se confirma que el clima de una organización guarda relación con las formas de comunicación organizacional, siendo los valores menores a 0.05, aceptándose la Hipótesis Alterna que nos dice que las variables están correlacionadas significativamente.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

Luego de haber analizado fácticamente los datos relativos al problema de esta tesis, se llega a las siguientes conclusiones:

- 1) Se acepta la Hipótesis Alterna General, al haber encontrado que las puntuaciones de las dimensiones del clima organizacional se relacionan significativamente con las puntuaciones de cada uno de los flujos de la comunicación, siendo directamente positivas. Por lo tanto, se espera que cuando aumente el valor de una de las variables aumente la otra, y viceversa.
- 2) Se ha demostrado que el flujo de Comunicación Descendente guarda relación directa, positiva, y significativa, con las dimensiones del Clima Organizacional siendo variables que se pueden trabajar independientemente con el objeto de interactuar positivamente con la otra variable estudiada.
- 3) La Comunicación Ascendente guarda relación significativa con las dimensiones del clima organizacional. Este supuesto parte de que la atmósfera psicosocial en la que se desenvuelve el colaborador, desarrollará estrategias de comunicación que faciliten las dimensiones del clima: Relaciones, Cooperación, Desafío, Conflicto e Identidad, sin negar que las correlaciones son significativas también con las otras dimensiones del clima.
- 4) La Comunicación Horizontal siendo la más informal, es la que menos incidencia recíproca tiene. Hay relación que no se debe al azar; por tanto, bajo estudios y programas cuidadosamente diseñados, podrá ser explotada favorablemente en beneficio de las organizaciones.

## **5.2 Recomendaciones**

- 1-** Implementar un programa de inducción y capacitación. Estas dos herramientas permitirán al colaborador que se familiarice y conozca el puesto que va a desempeñar, y que también conozca las formas de gobierno, los alcances institucionales, y las políticas de la organización.
- 2-** Aplicar una política de puertas abiertas, aceptar las quejas y sugerencias que tienen los colaboradores, para así reafirmar la confianza y comunicación entre los miembros de la organización. Los jefes tienen que hacer saber a sus colaboradores que pueden acercarse a ellos para resolver asuntos que estén a su alcance.
- 3-** Realizar actividades de integración y camaradería, incentivando a que los colaboradores se interesen y participen de los planes y actividades de la organización. De esta manera se mantendrá el contacto entre jefes y colaboradores para lograr un óptimo compromiso con la institución.
- 4-** Implementar un plan de comunicación, donde se eviten los rumores, dejando claro cuáles con las líneas de comunicación dentro de la empresa y los canales adecuados para hacer llegar los mensajes. Para ello se podría usar la tecnología de mensajes instantáneos, correo electrónico, o intranet. También se podría emplear recursos como el tablero de mensajes, las circulares corporativas, o el trato de persona a persona. Se debería delimitar la comunicación formal (memoranda, correos, órdenes directas).
- 5-** Sería conveniente hacer una medición anual de las variables Clima y Comunicación Organizacional, para mantener una mejora continua en la organización y en los procesos de comunicación.
- 6-** Capacitar al staff jerárquico en empoderamiento. Así el jefe podría lograr apoyarse en su personal para la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.
- 7-** Distinguir y premiar el esfuerzo de los trabajadores administrativos y operativos, estableciendo políticas de reconocimiento e incentivo a las mejores prácticas.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, N. (2012). *Teorías y Modelos Lineales de Comunicación*. Recuperado de <http://www.um.es/tic/Txtguia/TCtema9.pdf>
- Anzieu, D. y Martin, J. (1971). *La dinámica de los grupos pequeños*. Buenos. Aires: Biblioteca de Psicología Social.
- Argyris, C. (1957). *Personality and Organization: the Conflict between System and the Individual*. New York: Harper
- Armas, J. (2014).. *Comunicación Interna y Clima Laboral en un Centro de Llamadas de la Ciudad de Quetzaltenango* (Tesis para optar la licenciatura en Psicología). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Armas-Jose.pdf>
- Balarezo, B. (2014). *La Comunicación Organizacional Interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive* (Tesis para optar la licenciatura en Ingeniería de Empresas), Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.
- Benitez, L. (1997). *La Comunicación Audiovisual*. ResearchGate. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/277588659\\_Comunicacion](https://www.researchgate.net/publication/277588659_Comunicacion)
- Briceño G. (s.f.) *Comunicación organizacional*. Recuperado de <https://www.euston96.com/comunicacion-organizacional/>
- Brunet, L (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definiciones, diagnostico, consecuencias*. México: Trillas.
- Céspedes, R. (2013). *La percepción del Clima Organizacional y su relación con la Satisfacción Laboral en los colaboradores de la sede administrativa Red de Salud de San Juan de Lurigancho – Ministerio de Salud - Lima* (Tesis inédita para optar la maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Chiang, M., Martin, M., y Nuñez, A. (2010) Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad Pontificia Comillas. Madrid: Biblioteca Comillas.

Chiavenato, I. (2010). Gestión del Talento Humano. México: McGraw Hill.

Cueva, S. (2013). *Relación entre el Clima y el Comportamiento Organizacional en los trabajadores de una empresa de Lima*; (Tesis inédita para optar la maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos). Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). El Comportamiento Humano en el trabajo. Tercera Edición en Español. México: Mc Graw Hill.

Echeverría, E. (2003). *La Comunicación Organizacional y la Calidad del Servicio en las compañías de seguros de Barquisimeto*. (Tesis de maestría). Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado, Barquisimeto, Venezuela. Recuperado de [http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs\\_baducla/tesis/P300.pdf](http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/P300.pdf)

EcuRed (2010). Comunicación organizacional. Recuperado de [https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](https://www.ecured.cu/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

Edel, R., García, A., y Casiano, R. (2007) *Clima y Compromiso Organizacional*. Recuperado de [http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima\\_y\\_compromiso\\_organizacional-en.pdf](http://www.adizesca.com/site/assets/g-clima_y_compromiso_organizacional-en.pdf)

Edel, R., Garcia, A. y Guzman, F. (2007) *Clima Organizacional*. CIEA. Recupero de <https://es.scribd.com/doc/184781598/Monografia-Clima-Organizacional>

Favaro, D. (s.f.) Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires, Argentina: CREAS.

Fernández, C. (2005) *La comunicación en las Organizaciones*, México: Trillas.

Fernandez C. (1999) *La Comunicación Organizacional*. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/21058/Capitulo7.pdf>

Fiske, J. (1982). Introduction to communication studies. First Edition. New York: Routledge.

Fontalvo, J., Quejada, R., y Puello, J. (2011). La Gestión del Conocimiento y los Procesos de Mejoramiento. *Revista de Recursos Humanos*.

Godlhaber, G. (1994) *Comunicación Organizacional*, México: Diana.

Gómez, L. (2011). *Módulo de Psicología Organizacional*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá, Colombia.

Goncalvez, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>

Gutiérrez, E. (2010) *Relación entre el Clima Organizacional y Satisfacción Laboral según grupos ocupacionales en el personal militar y civil del Círculo Militar del Perú*, (Tesis inédita para optar la maestría en Comportamiento Organizacional y Recursos Humanos de la Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

Katz, D. y Kahn, R. (1977). *Psicología Social de las Organizaciones*. México:Trillas,

Mailhiot, B. (1975). *Dinámica y génesis de grupos*. Madrid: Marova.

Martínez, M. (2012). *La Comunicación en la Empresa*. Libro electrónico.

Mascaró, J. (1980). *La Comunicación Humana*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199518706028.pdf>

Mojica, V. (2005). *Administración de Conflictos*. Universidad de Puerto Rico.

Naylor, J., Pritchard, R., y Ilgen, D. (1980) *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/bs.3830270212>

Noboa, A. (s.f.) *Especificidades del clima organizacional en las instituciones de salud*. Universidad de la República de Uruguay. Recuperado de <http://www.unorte.edu.uy/sites/default/files/Clima%20organizacional%20en%20las%20instituciones%20de%20salud.pdf>

Olivos, L. (2014). *La Comunicación Interna y la Percepción de la Calidad de Servicio por los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Parroquia San Lorenzo, del Distrito de Trujillo*. (Tesis para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Ospina, M., Rojo, Y., y Zuluaga, J. (2014). La Comunicación Organizacional mecanismo para el Mejoramiento de la productividad en Generali Colombia. Repositorio Institucional de la Universidad de Medellín. pp.25-26.

Pasquali, A. (1990). Comprender la comunicación (4ª Edición). Caracas, Venezuela: Monte Avila Latinoamericana.

Peiró, J. y Bresó I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). Persona, Núm. 15, enero-diciembre, 2012, pp. 41-70 Universidad de Lima, Perú.

Ramos, D. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. UNAD. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. Recuperado de [https://www.academia.edu/8245568/Stephen\\_Robbins\\_comportamiento\\_organizacional](https://www.academia.edu/8245568/Stephen_Robbins_comportamiento_organizacional)

Roca, S. (2012). *Relación entre la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga*. (Tesis para optar la maestría en Educación). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho, Perú.

RRPP.net (1982). Comunicación Organizacional. Recuperado de <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Saladrigas, H. (2005) Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y Enfoques Comunicativos, *Revista Latina de Comunicación Social*. Recuperado de <http://www.revistalatinacs.org/200540saladrigas.pdf>

Serrano, M. (1987). *Diseño para investigar la Producción Social de Comunicación*, Recuperado de [http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_048\\_05.pdf](http://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_048_05.pdf)

Segredo, A. (2017), La comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Revista Horizonte Sanitario*, La Habana, Cuba. 1(16), p.30.

- Sosa, J. (2013). *Manual de Teoría de la Comunicación*. Barranquilla: Universidad del Norte
- Tamayo, M. y Traba, Y. (2010). Modelo Teórico del Clima Organizacional. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010b/tstr.htm>
- Torres, A. (2017, Septiembre 24). Rigidez y Flexibilidad. Diario El Comercio. Lima, Perú.
- Trelles I. (2004). Comunicación Organizacional. *Selección de lecturas*, La Habana: Félix Varela.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de Valores en las Organizaciones. *Revista de la Universidad de Zulia, Maracaibo, Venezuela*. 12(13). Recuperado de <https://biblat.unam.mx/es/revista/omnia-maracaibo/articulo/sistema-de-valores-en-las-organizaciones>
- Valdez, A. (1998) La agresión, los problemas y el conflicto. *Revista Adminístrate Hoy* N° 45. pp. 44-46.
- Vázquez, M., y Guadarrama, G. (2001). El Clima Organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de Educar*. Universidad Autónoma del Estado de México. Vol. 3, Núm. 5, Enero - Julio 200. pp. 105-131.
- Zuñiga, M. (2010) *Estilos de liderazgo de los Decanos y Clima Organizacional en la Universidad del Callao*.(Tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas). Universidad Nacional del Callao, Perú.

## **Anexos**

## Anexo 1

### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

(Autor: Emily Echevarria Petit)

La empresa en la cual usted trabaja ha sido seleccionada para la investigación denominada: Clima Organizacional y Comunicación Organizacional en los trabajadores de una entidad educativa de Lima.

#### DATOS GENERALES

##### POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Cargo o Puesto: \_\_\_\_\_ Categoría Civil: Profesional: \_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_ Auxiliar: \_\_\_\_  
Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Religión que practica \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas. Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque con una X, solo una de las columnas de la derecha

Cuestionario	Siempre	Frecuentemente	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca
1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4. ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					

9. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10. ¿Su jefe le da información de manera oportuna?					
11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre los compañeros de un mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14. ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

## Anexo 2

### CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL (LITWIN Y STRINGER R-LAVP-2006-2010 LIMA)

#### DATOS GENERALES

#### POR FAVOR CONSIGNE LOS DATOS SOLICITADOS

Cargo o Puesto: \_\_\_\_\_ Categoría Civil: Profesional: \_\_\_\_ Técnico: \_\_\_\_ Auxiliar: \_\_\_\_  
Tiempo de Servicio: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_  
Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Religión que practica: \_\_\_\_\_

#### INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará 9 escalas con enunciados polarizados en cada extremo, para que marque con una **X** sobre el número que expresa el grado en que están las cosas ahora en la institución desde su punto de vista.

El exceso o carencia de normas dificultan el desarrollo del trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las normas son las suficientes. Impulsan a desarrollar el trabajo
La supervisión a mi trabajo me dificulta tomar decisiones propias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La supervisión me ayuda a mejorar mi trabajo
En mi unidad se descuida reconocer el trabajo bien hecho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Hay reconocimiento al buen trabajo
Mis superiores no me dan la confianza suficiente para desarrollar mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Asumo los riesgos de mi trabajo a manera de retos para lograr los objetivos propuestos
El ambiente de mi unidad se caracteriza por la frialdad en la relación entre mis compañeros jefes y subordinados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mis jefes compañeros y subordinados, mantenemos relaciones cordiales en un ambiente de camaradería
Mis jefes, como mis compañeros y mis subordinados, cada uno trabaja por su cuenta, evitando el apoyo mutuo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	El apoyo mutuo con mis jefes, compañeros y subordinados genera un espíritu de ayuda
En mi unidad los superiores descuidan los criterios para evaluar el rendimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los criterios de evaluación del rendimiento son justos

---

Mis superiores y compañeros, evitan las opiniones discrepantes. Nadie puede estar en desacuerdo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En mi unidad se aceptan las ideas discrepantes enfrentando y buscando la solución
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---

En mi unidad, no se siente la sensación de compartir los objetivos personales con los de la institución	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se comparten los objetivos personales con los de la institución
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---