



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

**Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación previo a la  
obtención del Título de Psicólogo Industrial**

**TEMA:**

---

**“LA COMUNICACIÓN INFORMAL Y SU INCIDENCIA EN  
EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO  
DE RENTAS INTERNAS”**

---

**AUTOR:           LUIS ADRIÁN CARRILLO VINUEZA**

**TUTOR:           Ing. M.Sc. RODRIGO MORALES**

**AMBATO – ECUADOR**

**2011 - 2012**

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE  
GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Ing. Rodrigo Morales en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN INFORMAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS”** desarrollado por el egresado Luis Adrián Carrillo Vinuesa, considero que dicho informe investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

.....

**TUTOR**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN**

## ***AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN***

Dejo constancia de que el presente informe es el resultado de la investigación del autor, quien basado en la experiencia profesional, en los estudios realizados durante la carrera, revisión bibliográfica y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios especificados en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su actor.

Luis Adrián Carrillo Vinueza

CC: 1804292504

*AUTOR*

***Al Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias  
Humanas y de la Educación***

La Comisión de estudio y calificación del informe del Trabajo de Graduación o Titulación , sobre el tema: **“LA COMUNICACIÓN INFORMAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS EMPLEADOS DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS** “presentado por la Sr. Luis Adrián Carrillo Vinuesa egresado de la Carrera de Psicología Industrial promoción: 2010, una vez revisada y calificada la investigación, se **APRUEBA** en razón de que cumple con los principios básicos técnicos y científicos de investigación y reglamentarios.

Por lo tanto sea autoriza la presentación ante los organismos pertinentes.

LA COMISIÓN

.....

MIEMBRO

.....

MIEMBRO

## DEDICATORIA

*“Cuando sabemos cuáles nuestro propósito, el trabajo del alma se realiza de la mejor manera posible a través de nuestro cuerpo y mente. Un propósito claro elimina todas las dudas, pues inmediatamente identificamos aquello que nos conduce a nuestra meta o nos desvía de ella. La energía de nuestras vidas es inmensa cuando una claridad de propósito está siempre presente...”Dedicada a Dios a mis Padres y a mí Hermano”.*

## **AGRADECIMIENTO:**

*Principalmente agradezco a Dios por la vida, la salud, por permitirme desarrollarme como profesional y brindarme la sabiduría necesaria para hacer todas las cosas que me he propuesto. A los pilares fundamentales en mi vida a mi padre Luis Carrillo, a mi madre Jaqueline Vinuesa a mi hermano Jonathan, que me han apoyado incondicionalmente, ya que por su esfuerzo estoy escalando un peldaño más en la vida.*

*Agradezco también a todas las personas que compartieron toda mi vida universitaria como son; mi tía Martha, a mis amigos entre ellos Sebastián, Verito, Harry, Andrés, Edgar, y compañeros con los cuales compartimos cosas muy especiales que siempre se quedaran grabadas en mi mente y en mi corazón.*

*A mi tutor Ing. Rodrigo Morales que me ayudado impartíendome su conocimiento y experiencias en la realización de este proyecto. Así también agradezco a todas aquellas personas que de una u otra manera, me brindaron su valioso apoyo, para el éxito de este trabajo*

## INTRODUCCIÓN

Nadie puede, aunque quiera, dejar de comunicarse. Incluso cuando alguien lograra vivir completamente aislado, persistiría en él lo que algunos autores como Juan Carlos Pisano denominan la comunicación intrapersonal, en el ámbito organizacional en la cual es una necesidad la comunicación para poder establecer relaciones laborales y personales.

¿Por qué entonces no le damos a la comunicación la importancia que merece? La mayoría de personas hablan de la importancia de la comunicación organizacional pero no se imagina ya que es toda una ciencia y que como tal debe ser estudiada para poder utilizarla efectivamente. Para alcanzar esa habilidad el emisor debe conocer perfectamente lo que es la comunicación y todo el proceso comunicativo principalmente cuando esa comunicación está dirigida a un grupo de personas que pretende persuadir, como en el caso de la comunicación organizacional informal.

En ésta investigación se aborda ese tipo de comunicación y se busca su relación con el factor rendimiento laboral; partiendo del supuesto que el medio utilizado en la comunicación organizacional informal incide en la productividad de un grupo de empleados.

## INTRODUCTION

No one can even if they want, stop communicating, even when someone managed to live entirely isolated, persist in it, which some authors such as Juan Carlos Pisano called Intrapersonal communication, much less in the organizational context that communication is a necessity to establish work and personal relationships.

Why then not give it to communicate the importance it deserves? Most people talk about the importance of organizational communication but do not realize that is a science and as such must be studied in order to use it effectively. To achieve this ability the sender must know exactly what is communication and communication throughout the process especially when the communication is addressed to a group of people who intended to persuade, as in the case of informal organizational communication.

This research addresses this type of communication and for its relationship to job performance factor, assuming that the medium used in the Informal organizational communication affects the productivity of a group of employe.



## RESUMEN

**La comunicación informal y su incidencia en el rendimiento de los empleados del servicio de rentas internas en la ciudad de Ambato en el año del 2011.**

El interés por estudiar el fenómeno de la Comunicación Organizacional se debe a la ineficiente comunicación que se percibe en las organizaciones, y a las severas consecuencias que tiene con el rendimiento de los trabajadores para la organización. Con base en elementos de la teoría general de sistemas de la comunicación organizacional, entendida como la posibilidad de construcción de sentido y de dinamización de procesos de interacción entre los individuos y los grupos, jefes y subordinados y el manejo de la comunicación informal.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. El presente trabajo se realizó con el propósito de determinar la relación entre la comunicación y el rendimiento.

Esta investigación se realizó en dos fases de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

Para la primera fase que consistió en establecer qué tipos de comunicación se utilizan normalmente en la empresa objeto de estudio, se utilizó el método Exploratorio Transaccional, específicamente la inspección investigador.

Para la segunda y más importante fase, que es la comprobación de la hipótesis en sí, se utilizó el método experimental, trabajando con cuatro subgrupos, para ello igualamos los datos, ya que teníamos diferentes números de personas por cada departamento evaluado, ya como empresa teníamos una muestra de 60 empleados.

Se trabajó con un grupo de 60 personas entre hombres y mujeres para poder controlar eficazmente las variables en estudio. Por lo cual seleccionamos una muestra de toda la población del grupo del Servicio de Rentas Interna y escogimos cuatro departamentos que se los estandarizó en cuatro grupos de diez personas para comparar resultados. Para la primera fase de la investigación se utilizó la investigación directa “in situ” acompañada de una corta entrevista con cada una de las personas ya que surgía inquietud en los encuestados porque era la primera vez que evaluaban la comunicación.

Para la fase experimental se desarrollaron dos experimentos en los que se dividió al grupo del Servicio de Rentas Internas en cuatro grupos (Departamentos). Se estructuraron los mensajes y se determinaron los medios o canales a utilizar de acuerdo a los conceptos teóricos de los medios y técnicas de comunicación organizacional interna.

La evaluación del rendimiento laboral se hizo a través de los supervisores de la empresa utilizando un formato de evaluación del desempeño a través de escalas de calificación.

Para la evaluación de la comunicación se utilizó un cuestionario en el cual está inmersa la detección de la comunicación formal e informal, obtenida de una tesis, la cual tenía el mismo objetivo a determinar en Guatemala en una empresa de nombre Merchandisers.

Para determinar el rendimiento se utilizó una evaluación de desempeño que es un formato estandarizado utilizado en las diferentes empresas a nivel nacional ya que tiene como fin evaluar el desempeño de los encuestados.

El impacto de esta investigación es muy grande, las empresas multinacionales de gran éxito a nivel mundial, como por ejemplo ADIDAS creada por Adolf Dassler (Adi), en el año 1920, es una de las empresas que se preocupa e invierte por la comunicación que se maneja ya que es de gran importancia para el crecimiento organizacional y de esta manera manejan la visión de su [proyecto](#) empresarial.

La cultura corporativa en esta empresa considera que el equipo humano que integra esta organización deberá ejecutar estos principios corporativos, los cuales son fundamentales para el [éxito](#) y permiten contar con un [grupo](#) comprometido y profesional, desarrollando [estrategias](#) de [recursos humanos](#) que se puedan utilizar a nivel global. En esta cultura la empresa busca gestionar el talento, evaluar el rendimiento, medir la formación, dar retribuciones adecuadas y mantener una comunicación interna fluida. Todo ello indudablemente, aumenta la efectividad y ayuda a generar más ingresos a la empresa.

Al analizar las distintas dimensiones que posee la organización, en base a los diferentes departamentos que fueron evaluados, se puede decir que la comunicación informal que analizamos en esta investigación puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir, desde las interacciones que ella propicia: los momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente, y entre quienes se cultivan relaciones de confianza. Es decir la comunicación informal directamente no tiene que ver con el rendimiento de cada trabajador, ya que se determinó que la comunicación formal es la que predomina en el servicio de rentas internas y tiene más incidencia en el rendimiento laboral.

## ABSTRACT

Informal communication and its impact on the performance of the employees of the Internal Revenue Service in the city of Ambato in the year 2011.

The interest in studying the phenomenon of Organizational Communication is due to the perceived inefficient communication in organizations, and the severe consequences to the performance of workers for the organizations. On based on elements of the general theory of systems organizational communication, understood as the possibility of construction of meaning and dynamic processes of interaction between individuals and groups, chiefs and subordinates the present study, supported by an informal communication research.

Communication within a company acquires a hierarchical, based on orders and mandates, acceptance policy, etc. That is why we must stress the importance of individual relationships against collective relations and cooperation between managers or senior officers and employees. The effectiveness and good performance of a company is entirely dependent on a good organizational communication. Thus, studying organizational communication more efficient ways within an organization to achieve the desired objectives and project a good corporate image to external audiences. This work was carried out to determine the relationship between communication and performance.

What is the impact of the medium used in informal communication of a group of Internal Revenue Service in your work performance?

The medium used in informal communication of a group of IRS employees have a major impact on work performance.

This research was conducted in two phases according to the specific objectives proposed.

For the first phase was to establish what kinds of communication are commonly used in the company under study, we used the method specifically transactional inspection exploratory research.

For the second and most important phase, which is the testing of the hypothesis itself experimental method was used, working with four similar subgroups of ten people each, for them it matches the data as we had different numbers of people in each department evaluated, and as a company we had a sample of 60 employees.

We worked with a group of 60 people men and women effectively control variables under study. Hence it is selection sample of all the population of the Internal Revenue Service and four departments chose the standardized into four groups of ten people to compare results.

For the first phase of research was used to direct research "in situ" accompanied by a short interview with each of the people and emerging concern for respondents was the first time that evaluated communication.

For the pilot phase developed two experiments in which the group was divided Internal Revenue Service into four groups (departments) like ten people each. Posts were structured and identified the means or channels to be used according to the theoretical concepts of media and internal organizational communication techniques.

The job performance evaluation was done by the supervisors of the company using a performance evaluation form by rating scales.

For the evaluation of communication used a questionnaire which is immersed in the detection of formal and informal communication, obtained from a thesis which had the same objective in Guatemala to determine a company called Merchandisers.

To determine the performance we used a performance evaluation is a standard format used in different companies at a national level and which is to evaluate the performance of the respondents.

The impact of this large research since the highly successful multinational companies worldwide such as Adidas created by Adolf Dassler (Adi), in 1920, is one company that cares and invests in the communication is handled as it is of great importance for organizational growth and thus drive the vision of your business plan, corporate culture in this company believes that the human team this organization shall implement these corporate principles, which are fundamental to success and allow for a committed and professional group, developing human resource strategies that can be used globally. In this culture the company seeks to manage talent, evaluate performance, measure the formation, giving appropriate rewards and maintain an internal fluid. This undoubtedly increases the effectiveness and helps leaders become more generates more revenue to the company.

By analyzing the various dimensions that has the organization, based on the different departments that were evaluated, one can say that informal communication analyzed in this research can be watched from levels of intersubjectivity, that is, from the interactions it encourages: the moments, spaces, often people with whom you share every day, and among those who cultivate relationships of trust together with the employment relationship, formal communication, informal communication is directly has to do with the performance of each worker, and it was determined that formal communication is dominant in the Internal Revenue Service and has more impact on work performance.

## Índice

Pg.

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Introducción.....	iii
Resumen.....	v
Abstrac.....	ix

### Capítulo I

1 Problema.....	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Contextualización.....	2
1.2.1 Análisis de la Situación del Problema.....	5
1.2.2 Delimitación.....	15
1.2.3 Formulación del Problema.....	17
1.2.4 Preguntas Directrices.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General.....	18
1.3.2 Objetivo Específico.....	19
1.3.3 Justificación.....	19

### Capítulo II

2 Marco Teórico.....	21
2.1 Revisión de Literatura.....	21
2.1.1 Organizaciones.....	21
2.1.2 Trabajo en Equipo y Comunicación.....	22
2.2 La Comunicación.....	24
2.2.1 Comunicación interna / externa.....	27

2.2.2 Comunicación formal / informal.....	29
2.2.3 Comunicación vertical / horizontal / diagonal.....	30
2.2.4 Comunicación descendente /ascendente.....	31
2.2.5 Comunicación.....	32
2.2.6 Importancia de la Comunicación.....	32
2.2.7 Percepciones de la Comunicación Organizacional.....	33
2.2.8 Paradigma de la Comunicación Organizacional.....	33
2.2.8.1 Mensajes.....	34
2.2.8.2 Redes.....	34
2.2.8.3 Interdependencia.....	35
2.2.8.4 Relaciones Humanas en las Organizaciones.....	36
2.2.8.5 Clima de Defensa .....	38
2.2.8.6 Clima de Apoyo .....	38
2.3 Fundamentación Filosófica.....	39
2.4 Categorías Fundamentales.....	40
2.4.1 Rendimiento Laboral.....	40
2.4.2 Comunicación Organizacional.....	41
2.4.3 Comunicación y Rendimiento Laboral.....	41
2.4.3.1 Rendimiento Laboral vs Informal.....	42
2.4.3.2 Evaluación del Rendimiento o Productividad.....	42
2.4.3.3 Supervisión.....	43
2.5 Marco Teórico Conceptual.....	44
2.5.1 Diversas Corrientes del Pensamiento.....	45
2.6 Hipótesis.....	58
2.7 Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	60
2.7.1 Variable Independiente.....	60
2.7.2 Variable Dependiente.....	60



### **Capítulo III**

3 Metodología.....	61
3.1 Enfoque.....	61
3.2 Nivel o Tipo de Investigación.....	61
3.3 Población y Muestra.....	61
3.4 Diseño Experimental.....	61
3.5 Operacionalización de la Variable.....	62
3.6 Recolección de Información.....	63
3.7 Procesamiento y Análisis.....	63
3.8 Procedimiento Metodológico.....	64

### **Capítulo IV**

Resultados.....	65
Discusión.....	76

### **Capítulo V**

Conclusiones.....	80
Recomendaciones.....	82

### **Capítulo VI**

6.1 Datos Informativos.....	84
6.1.2 Tema de Propuesta.....	84
6.1.3 Institución Ejecutoria.....	84
6.1.4 Beneficiarios.....	84
6.1.5 Ubicación.....	84
6.1.6 Tiempo estimado para la ejecución.....	84

6.1.7 Costo.....	84
6.2. Antecedentes de la Propuesta.....	84
6.3 Justificación.....	85
6.4Objetivos.....	86
6.4.1 Objetivo General.....	86
6.4.2 Objetivos Específicos.....	86
6.5 Análisis de Factibilidad.....	87
6.6 Aplicación de la Propuesta.....	88
6.7. Conclusión.....	92
 Bibliografía.....	 93
Anexos.....	96

### **Índice de cuadros y gráficos:**

#### **CUADROS**

Cuadro # 1.- Resultados de la Comunicación Organizacional de Dpto.....	48
Cuadro # 2.- Departamentos y sus medias en cuanto a la comunicación.....	49
Cuadro # 3.- Anova de la Comunicación entre departamentos.....	51
Cuadro # 4.- Resultados del rendimiento laboral por departamentos.....	52
Cuadro # 5.- Resultado estandarizado 10 por cada departamento.....	53
Cuadro # 6.- Resultados del rendimiento en la CF y la CI.....	54
Cuadro # 7.- T.test en relación del rendimiento con la comunicación Informal...	55

#### **GRÁFICOS**

Gráfico # 1.- Diseño Experimental.....	45
--	----

Gráfico # 2.- Red de Inclusiones variable independiente.....	45
Gráfico # 3.- Red de Inclusiones variable dependiente.....	45
Gráfico # 4.- Nivel de Comunicación en relación a los departamentos.....	49
Gráfico # 5.- Nivel de Comunicación formal e informal.....	50
Gráfico # 6.- La comunicación en interacción con los departamentos.....	51

## **CAPITULO I**

### **1.1. Problema**

“La comunicación Informal y su incidencia en el rendimiento laboral de los empleados del servicio de Rentas Internas”.

#### **1.1.2. Planteamiento del problema**

La realidad de esta investigación es determinar si las personas que están involucradas en una organización mantienen una comunicación informal, esta sea en un eje horizontal o vertical, que fluya al funcionamiento organizativo y por tanto, en su rendimiento empresarial y productivo de los empleados del Servicio de Rentas Internas.

#### **1.1.3. Contextualización**

Muchos libros se han escrito sobre la comunicación en general, otros tantos sobre la comunicación organizacional. Muchos autores han señalado la diferencia entre información y comunicación, otros han hecho muchas clasificaciones de comunicación de acuerdo a diversos criterios. Dentro de éstas clasificaciones se encuentra la comunicación organizacional interna de la que Carlos Fernández Collado (Investigador) dice “es la que comprende todas las técnicas y actividades que ayudan a agilizar el flujo de los mensajes dirigidos al personal de la organización”; mientras que Carlos Ramos Padilla (Investigador) dice “que la comunicación interna está conformada por todos los medios informativos utilizados dentro de la organización. Ambos autores de origen mexicano”.

La comunicación organizacional, de acuerdo con Fernández (2002), dice que cuando vemos a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades “encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio”

entonces podemos diferenciar dos tipos de comunicación: la comunicación interna y la comunicación externa.

Van Riel (1997, p.2), cuando habla de la comunicación en las organizaciones menciona que ésta tiene tres formas de comunicación entre las que se encuentra lo que él denomina la comunicación de dirección que define como “la comunicación entre la dirección y los públicos internos y externos.”

Para efectos de este trabajo de investigación, el diagnóstico realizado a la empresa del Servicio de Rentas Internas se enfocará en la comunicación informal, la cual Fernández (2002) define como:

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos y surge de la espontaneidad de los empleados. Se le da alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales acerca de individuos o grupos de la organización. Este tipo de comunicación es conocida popularmente como “rumores” y sirve para que los altos niveles jerárquicos conozcan las condiciones personales de los empleados y del entorno de la empresa.

El estudio de la comunicación organizacional está cada vez más en auge y la experiencia afirma que las organizaciones que la llevan a cabo presentan una mayor efectividad laboral, mayor emotividad dentro de la organización y mejores resultados productivos.

Diversos estudios de la comunicación organizacional, hablando específicamente de la informal, manifiestan que sí es un factor determinante en las organizaciones.

Claudia Ruiz, comunicadora social, periodista. Esp. Comunicación organizacional comenta que las dos son esenciales en una organización, tanto la comunicación formal e informal, ya que lleva a un mejor desempeño en el trabajo.

Respecto a la comunicación formal, es indispensable los materiales que se utilizan organigramas y reglas, entre otros elementos que denotan al tipo de comunicación al que pertenecen aparte de que ayudan sumamente para llevar a cabo un orden. En relación a la comunicación informal es muy buena ya que se interactúa entre las personas o grupos de una compañía, fluye la comunicación y se evitan conflictos o problemas innecesarios.

Olga Suarez, Fonoaudióloga. Esp. Comunicación organizacional, dice que la comunicación informal no solo favorece las relaciones intersubjetivas sino que también agiliza los procesos de construcción de sentido y los procesos formales dentro de la organización y por ende mejora el rendimiento organizacional.

Otros Estudios realizados en la planta de Hawthorne ya reconocieron la importancia de la comunicación informal como elemento determinante del rendimiento grupal. Algunas de las ventajas señaladas de la comunicación informal respecto de la formal son, por una parte, que la informal es una expresión más espontánea, más rápida y por lo general más satisfactoria que la formal y, por otra, que en algunos casos en que la comunicación formal sufre restricciones, la informal resulta más exacta y proporciona más información al incorporar con mayor facilidad a los mensajes no sólo contenidos racionales sino también sentimientos, actitudes y valores.

La transmisión de este tipo de comunicaciones no se produce linealmente sino mediante “racimos”, lo que contribuye a su difusión. En cuanto a los contenidos que se transmiten, suelen servir como válvula de escape de quejas y ser importantes para la comprensión de la cultura de la organizacional. En este sentido, es utilizada en el proceso de socialización y ayuda a la adaptación del nuevo empleado a la organización. Pero la eficacia de la comunicación informal está condicionada por una serie de factores, como la proximidad y la semejanza (de valores, clase socioeconómica, entorno sociocultural) entre los empleados.

Es corriente la utilización del término rumor como sinónimo de red informal de comunicación, pero esto es incorrecto. Los rumores se definen como información que se transmite sin que existan signos firmes de evidencia, tratándose a veces de información incorrecta transmitida como consecuencia del interés y la necesidad de los empleados de poseer datos acerca de temas importantes para ellos, y de la ambigüedad de algunas situaciones. Por lo general, surgen y se transmiten mediante las estructuras informales de comunicación y, aunque la información se caracteriza por introducir distorsiones, ser imprecisa e incluir interpretaciones personales, alguna información de la que transmiten es acertada.

En todas las organizaciones hay personas interesadas en determinados temas que son más susceptibles a la recepción y transmisión de rumores. Algunos rumores son bastante perjudiciales, por lo que los posibles efectos negativos deben controlarse, evitando la inseguridad y ambigüedad de las situaciones, exponiendo los hechos reales y escuchando el rumor porque generalmente contiene alguna información sobre los sentimientos de los empleados.

### **1.2.1. Análisis de la situación del problema**

Esta investigación pretende determinar si la comunicación informal tienen lugar en algunos de los procesos humanos de la organización, y su consecuente efecto en el rendimiento de cada uno de los trabajadores, pues si bien ésta se encuentra multideterminada por diversos factores o elementos (relaciones interpersonales, comunicación ascendente, descendente, interna, externa, etc.), es la influencia de los procesos humanos, comportamientos y de la estructura organizacional las que parecen ejercer el mayor efecto para lograrla. Naturalmente, semejante propósito tiene que limitarse a una “totalidad” menor de la totalidad que implica la organización, al menos como estrategia de abordaje, debido a la complejidad del fenómeno. Por esta razón y por considerarla especialmente relevante, se ha elegido como problema el siguiente: identificar el grado de comunicación

informal de todos los colaboradores del SRI; y cómo se relaciona con el rendimiento de cada trabajador en la organización.

La comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa. La comunicación informal es la que se establece entre los miembros de una organización por relaciones afectivas, identidad, simpatía que se produce entre ellos, independientemente del cargo o la posición que ocupen, facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos.

Este canal permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

E. Schering (1993), significa que los miembros del grupo reconocen un sentimiento, experiencia de un sistema de comunicación común, que incluso puede ser no verbal, en el cual los signos poseen el mismo significado para todos los miembros”.

Hay desviaciones en la comunicación como el rumor, que es un tipo de comunicación informal. Surge debido a las limitaciones de información ante situaciones importantes, confusas o ambiguas que producen ansiedad e incertidumbre; por ejemplo, los cambios en las organizaciones.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor, aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización.



En el funcionamiento de los canales de información tiene que haber un balance entre comunicación informal y la comunicación formal. La comunicación formal y la informal se complementan y se necesitan mutuamente.

E. Zayas (1990) plantea: “conjuntamente con las comunicaciones formales coexisten las informales que expresan las necesidades afectivas de los hombres, la posibilidad de comunicar conocimientos más íntimos, intereses espirituales que no se realizan a través de las interacciones laborales dentro de la organización”.

La relación entre la comunicación organizacional y el rendimiento es un tema ampliamente estudiado, la comunicación, como herramienta de productividad mejora del rendimiento por Lic. Johnny Vargas (San José de Costa Rica), Peter Drucker, posiblemente el más conocido gurú de la administración moderna, sentenció hace algunos años que más del 60 por ciento de los problemas de la administración en las organizaciones tenía su raíz en una mala comunicación.

La sentencia de Drucker parece coincidir con las voces de alarma de expertos en otros ámbitos que con igual énfasis atribuyen a la comunicación la desintegración de hogares (más del 50% de los divorcios se debe a falta de comunicación entre la pareja, según connotados psicólogos) y casi la totalidad de la culpa a los problemas de comunicación entre padres e hijos adolescentes. Sin embargo, aunque en las relaciones interpersonales o de familia el tema de la comunicación ha ocupado siempre un lugar de importancia, no ha sido sino hasta las últimas décadas cuando el impacto de la mala o buena comunicación en las organizaciones se ha hecho más obvia.

Un reciente estudio del Massachusetts Instituto of Technology (MIT) mostró una interesante realidad que incide directamente sobre la productividad y -obviamente- la rentabilidad de las empresas. La investigación tenía como objetivo averiguar qué factores afectan directamente el rendimiento del trabajador. Se preguntó a cerca de 400 empleados de mandos medios y niveles operativos cuán

satisfechos se encontraban con su puesto de trabajo y cuán bien comunicados se sentían dentro de sus organizaciones. El resultado arrojó información inesperada y muy utilitaria.

En el primer grupo no hubo sorpresas: quienes decían sentirse muy satisfechos con su puesto de trabajo y que en sus empresas les mantenían bien informados eran los de mayor rendimiento. La sorpresa surgió en el segundo grupo: los que decían no sentirse muy satisfechos en su puesto de trabajo pero que sentían que sus empresas manejaban un buen nivel de comunicación hacia el personal integraban el segundo grupo en rendimiento, con una brecha no muy ancha en relación con el primer grupo. Un resultado interesante. El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional incide directamente sobre el rendimiento del empleado, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa. La reacción obvia ante esta información, entonces, debería ser: impulsemos una organización altamente comunicativa, derribemos todas las barreras de la comunicación y disfrutemos de un nivel óptimo de rendimiento por parte del personal! Pero (¡qué pena!) lo que parece tan sencillo no es tan simple de poner en acción. Para comenzar, se requiere realizar un esfuerzo decidido hacia una modificación visible en el estilo de liderazgo de las jefaturas. Mientras éstas continúen guardándose información en los bolsillos como "recurso de poder", las mieles de una mayor productividad serán sólo una visión deseable o añorable y nada más. Es un hecho que la comunicación se da dentro de toda organización, se quiera o no. El ser humano es un ente ávido de saber, deseoso de conocer dónde se encuentra, y la información sobre la empresa le permite -sabiéndolo o no- poder ubicarse a sí mismo en el futuro. Si yo sé lo que está pasando, puedo actuar acorde con mis mejores intereses. La ausencia de información en la empresa crea incertidumbre, tensión y frustración. Pero lo interesante es que si la comunicación no se da en el ámbito formal, siempre, de todos modos, se dará en el ámbito informal: los empleados la generan. La gente necesita comunicarse y si no encuentra los canales formales

abiertos, creará la información con base en información fraccionaria, en suposiciones o en lo que escuche de fuentes "no oficiales". Eso es el fenómeno "aterrador" de la comunicación informal.

Otro estudio realizado por Marabay, G. (2001). Con el tema "La comunicación gerencial y su incidencia en el comportamiento de los empleados de la Alcaldía de Maturín". Tesis de grado para optar al título Licenciado en Administración en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas. El objetivo general fue analizar la incidencia de la comunicación general en el clima organizacional de los empleados de la Alcaldía. Concluyó que no existe una política de comunicación abierta flexible entre gerentes y empleados, lo que ha favorecido la aparición de un comportamiento organizacional aislado en un ambiente tenso y poco cooperativo.

En la cita antes expuesta se muestra que si no existe un proceso de comunicación eficaz y flexible, se hace sentir dentro del clima organizacional un ambiente de conflictos e incertidumbres entre los empleados.

La investigación de Martínez, L y Zerpa, C. (1998). Con el tema "El estilo de liderazgo y el proceso de comunicación en la Empresa Drealing Flow". Tesis de grado para optar al título de Licenciado en gerencia de Recursos humanos en la universidad de Oriente, núcleo Monagas. El objetivo fue investigar las consecuencias del proceso de comunicación en el liderazgo proyectado por la gerencia de la empresa. Concluyeron que el poco acercamiento del gerente hasta los empleados afectaba negativamente la imagen que éstos poseían sobre el liderazgo.

Por lo antes señalado, se evidencia que un líder, para permanecer como tal, debe velar por un buen proceso de comunicación a fin de que en la organización todos estén informados.

Citamos otra investigación de Medina, H. (1999). Con el tema “Alternativas para mejorar el proceso comunicacional entre el rector y los directivos del Instituto Pedagógico de Maturín”. Trabajo de investigación para optar al título de Magíster en Gerencia Educativa en el Instituto Pedagógico de Maturín. El objetivo fue estudiar el proceso comunicacional y sus características, entre el equipo directivo del Instituto Pedagógico de Maturín y el rector de la universidad. Concluyó que no se fomenta la armonía ni la cooperación por las fallas comunicacionales que impiden un acercamiento inmediato entre los directivos y el rector de la universidad.

De esta manera se evidencia que si la comunicación falla entre los directivos y el rector, existe una mal planificación del proceso y por ende desviación de información.

Rivas, R. y Rodríguez A. (2001). Propuesta para Mejorar el Proceso de la Comunicación entre el Personal que Labora en la Contraloría General del Estado Monagas. Tesis de grado para optar al título de Licenciado en Administración en la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Monagas. El objetivo fue estructurar una propuesta para mejorar el proceso de comunicación entre el personal que labora en la Contraloría General del Estado Monagas. Concluyeron que el desconocimiento de los nuevos procedimientos fiscales de control, la usurpación de funciones y la casi nula información que se ofrece a los funcionarios, de esta manera se evidencia que existen fallas dentro del proceso y malestar en el área laboral.

De lo citado se deduce que si la comunicación falla en el seno de la Organización, se producen irregularidades por la falta de instrucciones o información que generan un ambiente no adecuado, conflictos y otros aspectos negativos.

La comunicación informal en la organización puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir, desde las interacciones que ella propicia: los

momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente, y entre quienes se cultivan relaciones de confianza. Si bien la comunicación informal facilita la intersubjetividad no se establece entre ellas una relación de causa efecto. La comunicación informal se produce de manera espontánea y no obedece a patrones de comportamiento establecidos por la organización, es reconocida por los sujetos indagados como una forma básica de conocimiento del otro, de incorporar información de carácter situacional (quién es, qué hace) La intersubjetividad, por su parte, necesita de otros elementos (información cualitativa del otro, información sociológica, información cultural, entre otras) que la hacen definitiva en el ámbito de la construcción de sentido. La construcción de sentido requiere mayores procesos intersubjetivos, y por ende mayor capacidad de los sujetos para integrar, relacionar y procesar sus propias motivaciones, sus sentires y sus estados de conciencia. Cuando la construcción de sentido genera cambios de actitud frente al quehacer cotidiano se ha trascendido a un nivel que podría compararse con el aprendizaje.

Olga Suárez, Claudia Ruíz, Luis Carlos Hincapie y Eva Cecilia Mendoza.-  
Número 23

La comunicación como fenómeno intersubjetivo está presente en las interacciones de los sistemas formal e informal y hace posible que la mirada que se le ha dado al comportamiento comunicativo de las personas en la organización, pase de una simple proyección de la estructura a la elaboración colectiva, a una red múltiple de relaciones.

La intersubjetividad es un principio de experiencia compartida, de desarrollo del sentido común, de conversación, ofrece la posibilidad de transformar, de aprender, de construir sentido, de asimilar la cultura de la organización. Mariluz Restrepo afirma que "La comunicación es conversación, es la posibilidad de generar un diálogo, capaz de abrir sentidos, de transformar y no necesariamente de generar consenso.

Para la finalidad del estudio, la intersubjetividad se expresa en lo que hablan los individuos acerca de su trabajo o de su rol, por ejemplo, del discurso tópico se infieren las posiciones morales e intelectuales de una colectividad, la percepción de sus contextos y, por lo tanto, los estados de conciencia de los individuos y de los grupos en una organización.

La construcción de sentido es también un proceso cotidiano, es una experiencia a la vez individual y colectiva de percibir la realidad y de entenderla. Según Lonergan se habla de construcción de sentido como aquel proceso en el que los individuos desarrollan el sentido común o la noción del nosotros. Se manifiesta en procesos prácticos básicos de colaboración espontánea y trabajo, de comunicación y de toma de decisiones. En dicho proceso los individuos que interactúan, vivencias tres niveles: la aprehensión, la afección y el sentido.

La aprehensión depende de los esquemas de experiencia de los sujetos (sensaciones, imágenes, movimientos corporales) que implican atención, interés, dirección y esfuerzos variables. En el nivel de Afección los individuos asumen sus roles y realizan acciones espontáneas. Aquí se manifiestan, tanto la intersubjetividad como el sentir individual y el del otro. En el nivel de Sentido hay apropiación de conceptos, de realidades y situaciones y se opta por una posibilidad que va incluso más allá del sentido de la propia realidad, se presenta el consenso y se aceptan las posiciones individuales.

La comunicación informal suele expresarse en su forma más común a manera de rumor, de acuerdo con Dalton (1970; citado por Goldhaber) los rumores suelen tener en promedio más del 70 % de sus datos como veraces. Entonces, cabría preguntarnos, ¿Por qué la comunicación informal genera tantos problemas?

Sin duda, porque los rumores generan desestabilización en la organización y conflictos entre los actores organizacionales. Ante esa situación es importante detectar a tiempo la naturaleza y el blanco del rumor, a fin de aclararlo en una

relación cara a cara. La comunicación verbal, utilizando la palabra como signo lingüístico, es de gran importancia en la organización; sin embargo, es complementada con la comunicación no verbal, la cual es analizada posteriormente para completar un proceso de comunicación.

A continuación presentamos una investigación realizada a una empresa textilera chino-mexicana, en donde podemos observar las distintas formas de comunicación y cómo el grupo informal actúa como elemento fundamental en la cohesión grupal, identidad y apoyo en solución de conflictos.

Un ejemplo de este tipo de comunicación es el “rumor”, el cual corre de persona a persona, y aunque nadie se responsabiliza de su veracidad, se toma como una verdad.

El rumor puede ser negativo para la empresa si es que crea un ambiente de tensión, expectativa y desasosiego entre el personal. Por ejemplo, cuando se hacen cambios en el personal, y surge el rumor de que podría haber despidos masivos, haciendo que todos se sientan preocupados por su futuro, creándose un clima de tensión.

La forma de evitar los efectos negativos de la comunicación informal, es aumentando la calidad de la comunicación formal, por ejemplo, haciendo que ésta última llegue cuando sea necesaria y en el momento oportuno.

Por ejemplo, en el caso anterior, la forma de evitar el rumor de un posible despido masivo, hubieses sido comunicando oportunamente las razones o motivos de los cambios en el personal.

La Comunicación informal se forma en torno a las relaciones sociales de los miembros, y surge siempre que un miembro siente la necesidad de comunicarse con otro sin que exista ningún canal formal para ello, o si los que existen son

inadecuados. Son las interacciones que conforman relaciones no reguladas por la comunicación formal. Este tipo de comunicación aparece donde la comunicación formal es insuficiente para las necesidades emocionales y de información de los miembros de la organización.

Las redes de la comunicación definen los canales por los cuales fluye la información. Los canales de una organización pueden ser formales o informales y cada uno tiene un uso respectivo dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, siguiendo la cadena de autoridad y limitadas con las comunicaciones con las tareas empresariales.

### **1.2.3. Delimitación**

Es de gran importancia citar ejemplos prácticos para el mejor entendimiento de este fenómeno que es la comunicación organizacional y su influencia en el rendimiento de cada trabajador involucrado en la organización.

El Lic. Johnny Vargas (San José de Costa Rica) nos da a conocer clara y concisamente la relación íntima que lleva la comunicación en el rendimiento del personal en el sentido negativo y nos cuenta que hace algunos años una entidad comercial en el campo de la telefonía (oh, paradoja) con serios problemas de comunicación hacia el medio interno. Esta empresa tenía su casa matriz en una ciudad populosa, y sedes regionales en suburbios de la ciudad o en el interior del país. ¿Quiénes eran las fuentes informales de comunicación? ¡Los mensajeros! Se dio un caso de un mensajero que llegaba a recoger correspondencia a la gerencia de la casa matriz; allí lograba escuchar algunas conversaciones telefónicas de la secretaria con funcionarios administrativos, y con base en lo que oía, desarrollaba supuestos que luego trasladaba a las sedes regionales como "santas verdades". Cuando le preguntaban que quién se lo había dicho, respondía orgullosamente: "En la gerencia me lo dijeron". Es de suponerse que cuando el personal descentralizado quería saber algo, le preguntaba al mensajero, y éste, si no



conocía la información, ¡la inventaba! (Había que mantener la buena imagen.) Así es cómo funciona la comunicación informal. En los pasillos, en la cafetería de la empresa, en las líneas de producción: "Dicen que dijo el gerente", "Dicen que se dice".

En Latinoamérica tiene varios nombres: rumores, chismes, bolas, cuentos. Y más de un gerente sabe a estas alturas que sus consecuencias pueden ser demoledoras, no sólo para la motivación del personal, sino también para la productividad. ¿Cómo hacer para desestimular la comunicación informal dentro de las organizaciones? Respuesta: impulsando una política de comunicación formal y abriendo canales en todas las direcciones.

Al igual que lo hacemos "hacia afuera", la empresa debe estimular la apertura de medios internos de comunicación, en donde se aborde todo tipo de noticias de interés para el personal y en donde se aclaren los rumores o se prevea su ataque. Los famosos boletines internos, los informativos radiales (en empresas con buenos sistemas de sonido interno) e incluso los telenoticiarios empresariales (vídeo revistas con presentadores y edición noticiosa sobre la organización) se constituyen en herramientas valiosísimas para elevar la productividad vía la comunicación. Intranet, esa maravilla de la informática moderna, se convierte en una imprescindible punta de lanza de la comunicación para las organizaciones relativamente grandes o descentralizadas.

El impulso a redes internas con noticias, circulares, la misión, los valores, la visión, los objetivos de la empresa, con secciones "sociales" que apelen al empleado y a las jefaturas, con boletines electrónicos interactivos, se convierte en un enorme salto cualitativo de indiscutible valor para lograr mayores niveles de comunicación organizacional. Pero el recurso más poderoso para luchar contra la comunicación informal, y posiblemente el recurso que por obvio deja de ser explotado novedosamente por las empresas, en la sacrosanta reunión formal y periódica. No hay mejor forma para intensificar la comunicación interna que las

reuniones formales. Sin embargo, muchos empleados bostezan ante la sola convocatoria, porque la consideran aburrida, repetitiva y monológica: el jefe siempre termina teniendo la última palabra y eso los desestimula.

Como consecuencia de todo esto, el estudio del MIT arrojó otro algún detalle muy interesante: entre un 81 y un 87 por ciento del personal de las empresas en el mundo occidental dice sentirse "no totalmente satisfecho" o "muy insatisfecho" con su puesto de trabajo. Y esa información tiene mucho valor para usted y para mí que nos desarrollamos en el mundo de las organizaciones: Tal vez no podamos hacer nada en el corto o mediano plazo para elevar el nivel de satisfacción personal del empleado por el puesto de trabajo que ocupa; pero lo que sí podemos hacer es elevar de inmediato el nivel comunicacional dentro de la organización, incrementando a la vez, automáticamente -sin lugar a dudas- la productividad general de la organización.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Incide la Comunicación Informal en el rendimiento laboral de los empleados del Servicio de Rentas Internas?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- 1.- ¿La comunicación influye directamente en el rendimiento de los trabajadores del SRI?
- 2.- ¿Existe relación entre los departamentos en cuanto al nivel de comunicación?
- 3.- ¿El rendimiento laboral es igual entre los departamentos?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar el Sistema de Comunicación en el Servicio de Rentas Internas y su incidencia en el Rendimiento del Personal.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Verificar el tipo de comunicación usada en las relaciones interpersonales de los trabajadores del Servicio de Rentas Internas.
- Diagnosticar el rendimiento laboral entre departamentos.
- Diagnosticar la comunicación manejada entre departamentos.
- Verificar si el tipo de comunicación (formal o informal) está condicionado por el cargo laboral del trabajador.

### **1.4. Justificación**

El presente proyecto de investigación se justifica por las siguientes razones:

La comunicación es el elemento clave dentro de toda organización; por ello, es pertinente que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, dinámico e interactivo en lo que a intercambio de información y uso de la misma se refiere para garantizar que los objetivos y propósitos institucionales se logren. Sin ella, sería imposible que un empleado reciba instrucciones, que conozca lo que hacen sus compañeros, que los gerentes den instrucciones y que se produzcan oportunidades cooperativas, ya que sin el intercambio de información se hace casi imposible que las personas participen.

La investigación a realizarse está enfocada en la comunicación que existe en el entorno de la organización, por lo que la comunicación debe ser reciproca con su personal para transmitir sus decisiones y hacer conocer sus funciones y

actividades que desempeñan en sus puesto de trabajo, así como sus responsabilidades que tienen a su cargo.

Esto requiere desde luego unas condiciones de simpatía y don de gentes que no todo el mundo posee especialmente a los jefes quienes son los encargados de mantener abierto los canales de comunicación en el seno de su empresa, puesto que la comunicación es un intercambio de información, de pareceres, de opiniones de directrices de sugerencias, entre el director y los distintos miembros del grupo que constituyen la empresa, incluso entre estas y otras empresas, y entidades ajenas a la misma con las cuales se relaciona.

En el caso específico de las empresas públicas del Estado, el proceso de comunicación presenta fallas que afectan de manera negativa el clima organizacional y la productividad, generando conflictos. Por lo antes señalado, corresponde a quienes dirigen a las empresas asegurar que los empleados entiendan con claridad las instrucciones, de crear un ambiente favorable para que los subalternos puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario tanto para el interés de la empresa como del personal. Además atender oportunamente los conflictos tan pronto aparezcan y mejorar la eficiencia de la organización.

La investigación propuesta es importante, porque existe la posibilidad de demostrar que toda organización debe contar con un flujo de comunicación efectivo que le permita conocer las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el desenvolvimiento en las actividades, y mejore el rendimiento de los empleados.

Este trabajo ayudará a solucionar los problemas de comunicación que hasta el momento se han dado en la empresa, y que permitirá a través de los canales de comunicación mejorar la productividad analizando a profundidad las características del entorno en el que se desenvuelve, para diseñar estrategias de solución que permitan optimizar el mercado y ser más competitiva.

## **CAPITULO II**

### **2. Marco Teórico**

#### **2.1 Revisión de Literatura**

##### **2.1.1 Organizaciones – Estructuras Organizacionales.**

El mundo de las organizaciones exige la gestión de los recursos de cada individuo para un buen funcionamiento global. Las organizaciones involucran muchos de los aspectos personales de cada sujeto que interviene. Los directivos, delegados, jefes de sección, trabajadores, cada miembro integrado aporta a la organización un qué hacer significativo. Desde la más sencilla operación a la decisión más importante viene determinada por la elección/ejecución humana.

No es de extrañar que al hablar de organizaciones estemos obligados a hablar, también, de las relaciones que se generan entre trabajadores y que condicionan la productividad. Las condiciones personales de los trabajadores pueden afectar tanto positiva como negativamente a la organización, por eso es importante asegurar un ambiente laboral bueno y estable, así como unas reglas de conducta que garanticen, en su posibilidad, una buena gestión y por tanto, un buen rendimiento.

##### **2.1.2 Trabajo en Equipo y Comunicación**

El trabajo en equipo y la comunicación son dos de los recursos que se utilizan como herramientas de producción. La manera en la que se comunican los departamentos y las estrategias comunicativas que utilizan de cara a otras empresas son estrategias para la obtención de sus objetivos. De ahí que salga la idea que, en función de cómo se comuniquen las personas de la organización, ya sea en eje horizontal como vertical, puede influir a su funcionamiento organizativo y por tanto, en su rendimiento empresarial y productivo.

Se identificaron los problemas que existen para lograr una comunicación vertical óptima, parte importante de cualquier organización ya que consigue alcanzar las metas establecidas. La comunicación no solo depende de una de las partes, sino de un todo, donde los involucrados tienen cierta responsabilidad y todo un conjunto busca la mejor solución para lograr un resultado.

Es necesario declarar, la elaboración de este trabajo, es solo una propuesta para que el departamento de manufactura de la empresa Animatronix S.A de C.V, logre una comunicación vertical adecuada. El fin de este estudio es que se implemente, haciendo las modificaciones correspondientes, como medir también la comunicación horizontal.

Gerardo Javier Macías Cortez (2000, Tesis previa a la obtención de una Licenciatura) estudiante de la Universidad Autónoma de España-Barcelona que realizó su tesis con el tema de la comunicación dice que considera que el estudio de las teorías de la comunicación de grupo requiere, entre otros aspectos revisar minuciosamente que se entiende por teorías de la comunicación, de tal manera que se conozcan sus alcances y limitaciones así como su metodología. La comunicación además de ser una disciplina que pertenece a las ciencias sociales, en lo que se refiere al estudio de grupos.

Francisca Morales Serrano (1997) realizó su tesis referente a la Comunicación organizacional para obtener el doctorado en la Universidad Autónoma de Barcelona deduce la conclusión que para los profesionales de las ES investigadas la comunicación es un valor porque es un intangible que añade valor a la propia empresa, incidiendo en su imagen y prestigio. Lo es tanto a nivel interno como externo, resulta imprescindible para que los empleados desempeñen sus actividades y se sientan implicados. Se trata de un tema estratégico, está en todo, no hace milagros pero ayuda en mucho y es un elemento clave en la compañía. Debe hacerse al más alto nivel y es importante para prevenir crisis. En cuanto a los públicos externos, sin comunicación no se conocen ni los productos o

servicios ni la propia empresa, Es el único medio para transmitir los valores diferenciales y para que sepa que somos algo más que un producto o un servicio. Es un valor estratégico en sí mismo imprescindible para las relaciones con las instituciones. Todo lo que se invierte en comunicación se convierte el valor de marca, aunque es un valor mucho más difícil de cuantificar que los valores tangibles. La empresa que no comunica no existe.

Según Bavelas (1950) existe una diferencia entre comunicación formal e informal. Éste define la comunicación informal como una red generadora de satisfacción afectiva y socioemocional, la cual permite el buen funcionamiento de las estructuras formales. Bavelas afirma que es en la comunicación informal donde la acción es más productiva y que está relacionada con la producción de la cultura grupal.

Rodríguez (2001) entiende que la comunicación informal circula de manera anárquica fuera de la comunicación formal y que su acción modificadora del mensaje influye en la estructura formal de la organización. Es decir, junto a la organización formal planteada, establecida por la organización, de las relaciones personales surge una estructura informal que se sitúa al lado de la estructura formal; y dicha estructura tiene una considerable influencia sobre la conducta de los individuos. De manera que las presiones de grupo pueden hacer que los individuos trabajen más o menos, o acepten o se resistan al cambio. Por lo tanto, uno de los problemas de la dirección es mantener el equilibrio entre la organización formal e informal (Palací, 2005).

Al mismo tiempo, como recoge Kaufmann (1993), la naturaleza de la comunicación varía en importancia según las escuelas: la escuela clásica, la escuela de las relaciones humanas y la escuela sistémica.

Para la escuela clásica la comunicación está limitada a la comunicación descendente de los directivos y su propósito en transmitir órdenes sobre tareas laborables. Ésta debe ser vertical descendente y sus posturas son debidas a saltos

jerárquicos y a una mala eficiencia de la comunicación formal, que deriva en comunicación informal. A su vez, la escuela de relaciones humanas propone que la comunicación es relativamente importante y que está limitada entre los iguales. Su propósito es satisfacer las necesidades de los trabajadores y facilitar la participación de éstos, así como la toma de decisiones. La dirección es horizontal y vertical ascendente, y uno de los principales problemas que surgen en comunicación son los rumores y la suplencia de la formal por la informal cuando la primera se estructura ineficazmente. Por último, la escuela sistémica considera la comunicación como un proceso muy importante, como el cemento que mantiene unidas las unidades que forman la organización. Su principal propósito es el de ajuste de la organización a los cambios de su entorno y la dirección se orienta en todas las direcciones. Los principales problemas en comunicación son la distorsión y/omisión, así como la falta de respuesta ante el feedback negativo.

## **2.2. La Comunicación**

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, (Fernández, 1999).

Según Gary Kreps (1995), la comunicación organizacional "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella". Para autores como Carlos Ramón Padilla la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización".

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que



se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación, (Fernández, 1999).

Homs Quiroga, Ricardo

La comunicación organizacional es una actividad que tiene como objeto la creación y mantenimiento de una imagen positiva a través del trabajo planificado y sistematizado de difusión de información.

Carlos Ramos Padilla

A esta ordenación de sistemas de comunicación, a este manejo de conocimientos bajo normas racionales y, muy particularmente, a la obtención y logro de los objetivos previstos, se le conoce como comunicación organizacional.

Homs resalta la relación que guarda la comunicación organizacional (C.O.) con las Relaciones Públicas, que como él menciona “Las RR.PP., por haber antecedido a la C.O. han tenido entre sus funciones el manejo de información de la institución o persona a la que sirven” (70), sin embargo actualmente la comunicación organizacional se encarga tanto de la información de la institución o personas, como de la imagen de la misma.

Por tanto aquí se hará referencia a la comunicación organizacional como algo más amplio, que contiene a las Relaciones Públicas como comunicación organizacional externa, y a la comunicación dirigida a los integrantes de la organización como comunicación organizacional interna.

Habiendo aclarado el carácter general que tiene actualmente la comunicación organizacional, se hace énfasis en las definiciones de Collado y Ramos que mencionan un conjunto de técnicas y actividades, en función del logro de objetivos previstos.

La definición operacional para el presente estudio queda entonces de la siguiente forma:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades que facilita y agiliza el flujo de mensajes a todos los públicos de la organización de una forma eminentemente racional y en función del logro de los objetivos previstos para mantener un completo entendimiento y una buena imagen con esos públicos.

### **2.2.1. Comunicación Interna / Externa**

**Comunicación Interna:** Estas son algunas de las definiciones existentes de comunicación interna:

Carlos Fernández Collado

Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Miguel Duhalt Krauss

Serán comunicaciones internas aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa.

Yolanda Castañeda Mejía

Es aquella que se produce dentro de la organización y se define como un intercambio de información entre la entidad y su recurso humano, para que éste rinda más y mejor dentro de la misma. También sirve para generar una buena comunicación externa, ya que una comunicación positiva de este tipo no es posible si primero se controla la comunicación que se genera dentro de la propia entidad.

Con base en las anteriores definiciones se da la siguiente definición operacional para la presente investigación:

La comunicación organizacional interna es un conjunto de técnicas y actividades que crean y contienen mensajes dentro de los miembros de una organización o empresa a través de diferentes medios para mejorar el intercambio de información y el rendimiento de los integrantes en función del alcance de los objetivos previstos. Ayuda de manera indirecta a la comunicación externa pues la organización deja ver a los públicos externos como funciona su comunicación interna.

**Comunicación Externa:** Citando a los mismos autores, estas son las definiciones de comunicación externa:

Carlos Fernández Collado

Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Miguel Duhalt Krauss

Serán comunicaciones externas aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella.

Yolanda Castañeda Mejía

Es la que se genera desde la empresa hacia el exterior. Se define como una transmisión de información a los clientes potenciales sobre el resto de las variables de mercadeo, es decir, producto, precio y distribución. También abarca los esfuerzos comunicacionales hacia los proveedores, la competencia y las fuentes informativas.

Sintetizando las definiciones de estos autores es posible dar la siguiente definición:

La comunicación organizacional externa es el conjunto de mensajes que los miembros de una organización o empresa realizan para los diferentes públicos externos de la misma, tales como clientes, proveedores, competencia, etc.

### **2.2.3. Comunicación Formal / Informal**

Esta clasificación es mencionada por varios autores como Miguel Duhalt, y Yolanda Castañeda; es sobre la base de la estructura organizacional y se aplica únicamente a la comunicación interna.

**Comunicación Formal:** Es el intercambio de información que se da dentro los integrantes de una organización, por los mecanismos y reglas establecidos y de acuerdo al nivel jerárquico existente en la estructura formal, con el fin de realizarlas actividades asignadas de acuerdo a los objetivos de la empresa.

**Comunicación Informal:** Es el intercambio de información que se da dentro de los integrantes de una organización de forma espontánea, independientemente de los puestos o niveles jerárquicos establecidos por la estructura formal y sin seguir ninguna clase de procedimientos o normas. Puede tener o no relación con actividades laborales y se da en forma de conversaciones informales, comentarios, rumores o anécdotas de las personas. Es muy difícil de controlar.

Onelia Marroquín menciona dentro de una clasificación desde el punto de vista administrativo la comunicación circular, que por sus características es este mismo tipo de comunicación.

#### **2.2.4 Comunicación Vertical / Horizontal / Diagonal**

Esta clasificación es en función del nivel jerárquico que ocupan el emisor y el receptor, es mencionada por Oscar Johansen, Miguel Duhalt y en 'Técnicas de comunicación II' de Editorial Everest.

**Comunicación Vertical:** Es el tipo de comunicación formal que se da entre personas de distintos niveles jerárquicos de la organización, puede ser de un nivel inferior a uno superior o viceversa pero siempre dentro de la línea de jerarquía.

**Comunicación Horizontal:** Este tipo de comunicación es el que se da entre personas del mismo nivel jerárquico de la estructura formal, por ejemplo entre gerentes, entre supervisores, entre obreros, etc.

**Comunicación Diagonal:** Este tipo de comunicación la mencionan otros haciendo referencia a la comunicación formal que se da entre personas de distinto nivel jerárquico, pero no en la misma línea de jerarquía, por ejemplo: una secretaria del departamento de logística que se comunica con el jefe del departamento de ventas.

### **2.2.5. Comunicación Descendente / Ascendente**

Estos tipos de comunicación son parte de la comunicación vertical, y son mencionados entre otros por Oscar Johansen, Miguel Duhalt y en técnicas de comunicación II' de Editorial Everest.

**Comunicación Descendente:** Este tipo de comunicación también llamada comunicación vertical hacia abajo, se origina entre personas de los estratos directivos y mandos superiores o medios, y se dirige a personas de los niveles jerárquicos inferiores. El contenido de esta comunicación puede ser una orden o instrucción, reglas, procedimientos o prácticas, adoctrinamiento de objetivos, noticias, avisos, informes, etc.

**Comunicación Ascendente:** También es llamada comunicación vertical hacia arriba, es la que se origina en la base o escalones jerárquicos intermedios de la organización hacia niveles superiores. Su contenido puede ser reportes, sugerencias o recomendaciones, quejas, consultas, etc.

Dentro de esta clasificación se habla de un circuito de comunicación, que quiere decir el camino que sigue la información para llegar al destinatario. Se menciona el circuito largo que consiste en un mensaje que se origina en uno de los extremos de la jerarquía organizacional y que va de nivel en nivel hasta llegar al receptor.

También está el circuito corto que es cuando desde un extremo de la jerarquía se comunica el mensaje directamente hacia el otro extremo sin ir de nivel en nivel. El más utilizado es el circuito largo en el que como mencionan algunos autores es más probable que la información sea distorsionada; el circuito corto casi solo se usa en la comunicación descendente, cuando los altos directivos informan directamente a la base por ejemplo. Por el contrario es muy difícil que la base

utilice un circuito corto porque los niveles inmediatos superiores rara vez solo permiten.

Miguel Duhalt menciona la comunicación serial, algo similar al circuito de comunicación: “Se entiende por comunicación serial dentro de un organismo aquella que es transmitida a través de los diferentes niveles de autoridad, si es formal, o a través de varios ‘mediadores’ si es informal o si se trata de comunicaciones horizontales.”

### **2.2.6. Importancia de la Comunicación**

La importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

### **2.2.7. Percepciones de la comunicación organizacional**

Redding y Sanborn (1986) definieron la comunicación organizacional como el envío y recibo de información dentro de una organización compleja. Su percepción del campo incluye la comunicación interna, las relaciones humanas,

las relaciones entre administración y los trabajadores, las comunicaciones ascendente, descendente y horizontal, las habilidades de comunicación y la evaluación de los programas de comunicación.

Witkin y Stephens (1989) definen un sistema de comunicación organizacional como “aquellas interacciones e interdependencias entre subsistemas, a través del acto de la comunicación, que sirven a los objetivos de la organización”.

### **2.2.8. Paradigma de la comunicación organizacional**

Es evidente que la comunicación organizacional puede significar muchas cosas diferentes. A pesar de estos puntos de vista tan variados, hay algunas ideas comunes que pueden identificarse:

- La comunicación organizacional ocurre dentro de un sistema abierto complejo, que está influenciado y a la vez tiene influencia sobre el ambiente externo.
- La comunicación organizacional involucra mensajes, su flujo, función, dirección y canal.
- La comunicación organizacional involucra personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.

Estas proposiciones forman parte del “paradigma de la comunicación organizacional”, el cual nos conduce a la definición para este concepto que se utiliza en este libro: la comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.

Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos básicos: mensajes, red, interdependencia y relación.

#### **2.2.8.1. Mensajes**

Un mensaje es toda aquella información percibida, a la que se asigna un significado por los receptores (quienes podrían ser también los emisores). Los



mensajes contienen información significativa sobre personas, objetos y eventos generados durante la interacción humana.

En la comunicación organizacional se estudia el flujo de mensajes a través de las organizaciones. El comportamiento de un mensaje organizacional puede ser analizado de acuerdo diversas taxonomías: modalidad del lenguaje, receptores meta, método de difusión, objetivo del flujo.

La modalidad del lenguaje diferencia los mensajes verbales de los no verbales.

Los receptores meta se refieren a si son gente interna o externa en la organización.

El método de difusión identifica la actividad de comunicación particular que se lleva a cabo para enviar el mensaje a otras personas, es decir el “cómo” se envían los mensajes.

El objetivo del flujo se refiere al “por qué” se envían y reciben los mensajes dentro de una organización, y que función específica tienen.

#### **2.2.8.2. Redes**

Las organizaciones se componen de una serie de personas que ocupan ciertas posiciones o roles. El flujo de mensajes entre estas personas se da a través de vías llamadas redes de comunicación. Es posible que estas redes incluyan a solo dos personas, a un grupo o a toda la organización.

Muchos factores alteran la naturaleza y enfoque de la red, como las relaciones de roles, la dirección del flujo de mensajes, la naturaleza serial del flujo de mensajes y el contenido del mensaje mismo.

#### **2.2.8.3. Interdependencia**

Es una característica de las organizaciones, basada en la afectación mutua entre las diferentes partes del sistema abierto. La interdependencia supone que los cambios en una parte de un sistema afectarán a todo el sistema.

Una organización como sistema social es abierta y dinámica, y su funcionamiento está en las manos de individuos. Por lo tanto, las redes por las que viajan los mensajes en las organizaciones también están conectadas por medio de los individuos. Es por lo tanto de interés al estudiar los roles, posiciones y redes, el conocer las relaciones entre las personas de una organización.

Una forma de mirar las diferentes relaciones posibles dentro de una organización es examinar el “grado de agregación de los individuos estudiados, desde el sistema más simple (la díada) hasta la organización entera”.

Thayer (1963) propone los que él llama tres “niveles de comunicación” dentro de una organización: individual, grupal y organizacional. Por otro lado, Pace y Boren (1970) usan el término interpersonal para referirse a situaciones en las que la comunicación ocurre en una relación cara a cara e identificaron cuatro relaciones cara a cara de acuerdo al número de personas involucradas: comunicación diádica, comunicación serial, comunicación de pequeño grupo y comunicación de audiencia.

#### **2.2.8.4. Relaciones humanas en las organizaciones**

Se analizarán a los individuos que pertenecen a organizaciones, las relaciones existentes entre sus objetivos personales y los de la organización, y las distintas maneras de motivarles para que alcancen ambos objetivos.

##### **Relaciones**

Las organizaciones que desean incrementar su productividad dependen de sus empleados para conseguirlo. Mientras los empleados se interrelacionan con sus iguales, sus superiores, amplían sus conocimientos de los antecedentes, experiencias, actitudes y conducta de las otras personas.

El clima y el medio ambiente de la organización debería ser tal que permitiese el establecimiento de relaciones que beneficien a los individuos y a la organización.

Las relaciones interpersonales efectivas tienen lugar cuando ambas partes:

- 1.- Se reúnen en base persona a persona
- 2.-Empalizan con sus mundos privados
- 3.-Se respetan positiva y cariñosamente
- 4.-Se respetan positiva e incondicionalmente
- 5.-Perciben la mutua autenticidad, aceptación y empatía
- 6.-Muestran conductas que inspiran confianza
- 7.-Aceptan la responsabilidad de las posibles desavenencias y se esfuerzan para establecer sentimientos y percepciones interrelacionadas
- 8.- Intentan alcanzar los objetivos de las interacciones interpersonales (mutua satisfacción, auto-confirmación del medio ambiente físico y productividad).

#### **Proposiciones para mejorar las relaciones interpersonales.-**

Desarrollar un encuentro personal directo mutuo por medio de sus sentimientos

Comunicar una comprensión empática de sus mundos privados

Comunicar una positiva comprensión por medio del escuchar y responder

Comunicar autenticidad y aceptación expresando verbalmente su aceptación

Comunicar un clima abierto y tolerante por medio de una confrontación constructiva

Un superior ha triunfado cuando sus empleados lo perciben como:

Amistoso y dispuesto a ayudar

Bondadoso pero firme, nunca amenazas

Interesado en el bienestar de sus subordinados

Es justo y generoso

Tiene confianza en la capacidad de los empleados

Climas de comunicación (de defensa y de apoyo)

#### **2.2.8.5. Clima de defensa**

Se caracteriza por:

Evaluación. Juzgar, culpar, poner en duda normas, valores y motivos.

Control .Intentar hacer algo a otras personas, intentar cambiar actitud de otra persona.

Estrategia. Manipular y engañar a los demás.

Neutralidad. Expresar falta de interés por el bienestar de otra persona.

Superioridad. Riqueza, capacidad intelectual, produciendo sentimientos de insuficiencia a los demás.

Seguridad. Dogmático, necesidad de tener la razón, deseos de ganar.

#### **2.2.8.6. Climas de apoyo**

Se caracteriza por:

Descripción. No juzgar, formular preguntas para conseguir información, presentir acontecimientos, percepciones o procesos sin exigir ningún cambio en el receptor.

Orientación hacia los problemas. Definir los problemas, intentando encontrar soluciones sin inhibir los objetivos, decisiones y progresos del receptor.

Espontaneidad. Libre de decepciones, se muestra honrado y sincero.

Igualdad. Confianza y respeto, participar en la planificación.

Empatía. Respeto hacia los valores del oyente, compartiendo y aceptando sus problemas, sentimientos y valores.

Provisionalísimo. Disposición para experimentar con la propia conducta, actitudes e ideas.

### **2.3 Fundamentación Filosófica**

Con el objetivo de iniciar un proyecto consistente desde un punto de vista de la investigación científica, al desarrollo de este apartado se ha presentado una atención especial, que creemos necesario para contar con un punto de partida teórico adecuado, para determinar cualicuantitativamente los resultados para su interpretación.

Desde la perspectiva epistémico – metodológica, encontramos dos grandes tendencias en el campo que nos ocupa y a los que Ubaldo Cuesta 2000 denomina funcional interaccionista. En especial dentro de estos modelos se considera necesario, para nuestra configuración teórica, los denominados “modelos básicos” derivados de la formula Lasswell y los relativos a la teoría de los efectos. También es importante repasar la perspectiva que desde la psicología social de la

comunicación se hace de lo micro sociológico, que así como las redes de comunicación endo grupal, aspecto este muy importante para afrontar desde una adecuada base teórica el estudio tanto en el ámbito conceptual como de desarrollo y funcionamiento de la organización. En el estudio de los fundamentos cognitivos de la comunicación surgen diferentes teorías, entre ellas nos resulta especialmente interesante, como aportación para el presente trabajo , la teoría de las Normas Culturales, con su doble objetivo desarrollado en la teoría de la Organización Social – análisis de las normas, los roles, las categorías y las sanciones en la Teoría de las expectativas Sociales, - relacionada con influencias de las comunicaciones de masas en la socialización y sobre la comunicación informal y su incidencia en el rendimiento laboral.

Desde otra perspectiva funcionalista Greimas y Courtes 1982: 164 afirman que el estructuralismo, en su actitud científica, se caracteriza tanto por la investigación de las estructuras inmonentes, como la construcción de modelos que mantiene el principio según el cual, en ambos casos, el objeto de conocimiento buscado es la relación o la estructura y no los términos o las clases.

## **2.4 Categorías Fundamentales**

### **2.4.1. Rendimiento Laboral**

Son todos los resultados de acuerdo a los cuales el empleador mide que tan eficiente y eficaz es un trabajador. Estos resultados pueden variar de acuerdo a los ambientes de trabajo.

### **2.4.2. Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre

los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

### **Toma de Decisiones**

el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.,

### **Información Equivocada**

Comunicación errónea acerca de un traslado de información ya sea de parte de los directivos a los trabajadores o viceversa

### **2.4.3. Comunicación y Rendimiento laboral**

La manera en la que se comunican los departamentos y las estrategias comunicativas que utilizan de cara a otras empresas son estratagemas para la obtención de sus objetivos. De ahí que salga la idea que, en función de cómo se comuniquen las personas de la organización, ya sea en eje horizontal como vertical, puede influir a su funcionamiento organizativo y por tanto, en su rendimiento empresarial y productivo.

#### **2.4.3.1. Rendimiento Laboral**

María Aguilar al referirse al rendimiento dentro de los grupos dice que es “la capacidad, competencia y habilidad de un individuo para efectuar determinadas

actividades y tareas que le son asignadas, como propias de su trabajo, dentro de un programa o servicio.”

George Beal dice: “Por lo general consideramos productivo a un grupo que selecciona eficazmente metas realistas y las logra eficaz y eficientemente.”

Ricardo Homs Quiroga argumenta:

Podemos considerar la productividad o la realización de la tarea como una dimensión de los objetivos del grupo. Los grupos se forman y se mantienen para aumentar la productividad de cada uno de sus miembros a fin de:

- Producir cosas que una sola persona no produciría por sí misma
- Producirlas con más eficiencia
- Producirlas con más efectividad

En estas definiciones de rendimiento o productividad se encuentran los verbos efectuar, lograr y realizar con relación a tareas, metas y objetivos asignados. La palabra laboral es un adjetivo que quiere decir ‘relativo al trabajo; por lo que se utilizará como definición operacional: Rendimiento o productividad laboral es el cumplimiento de tareas y el logro o alcance de los objetivos asignados dentro de un programa de trabajo.

#### **2.4.3.2. Evaluación del Rendimiento o Productividad**

María Aguilar dice simple pero acertadamente que la evaluación de rendimiento es la medición de la capacidad, competencia y habilidad de los individuos del grupo para realizar las tareas que se les asignan; sin embargo aclara que “para la evaluación del rendimiento, la actuación primera y básica que hay que realizar es identificar las actividades y áreas que hay que evaluar.”



Para George Beal la evaluación es un elemento definitivo para incrementar la productividad: “El proceso de determinar el grado en que el grupo está logrando sus metas, constituye el alma de la evaluación. Todo grupo necesita emplear la evaluación a fin de ser tan productivo como sea posible. “Y ¿cómo se mide el rendimiento?

Aguilar menciona algunas técnicas para registrar la información relativa al rendimiento del grupo:

- Técnicas de evaluación tradicionales:
  - Redacciones
  - Pruebas de respuestas breves (para completar)
  - Pruebas orales
  - Pruebas de elección entre múltiples respuestas
- Observación sobre el terreno:
  - Listas de comprobación
  - Escalas de calificación
- Simulación
- Entrevistas
- Perfiles de rendimiento

Cuando las tareas son realizables de distintos modos, o exigen que el trabajador se adapte a las peculiaridades o particularidades locales, las escalas de calificación pueden ser mejores, este es el caso del grupo en estudio, por lo que se realizarán las escalas de acuerdo a las tareas-objetivos asignados.

#### **2.4.3.3. Supervisión**

Miguel Duhalt Krauss da esta definición de supervisión en su libro Técnicas de comunicación administrativa:

Es una parte de la función de dirección del personal. Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua.

La siguiente es la definición de María Aguilar:

La supervisión es un proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

Estos dos conceptos de supervisión evidencian la importancia de dicha actividad para mejorar el rendimiento laboral (éste es también el objetivo principal de la supervisión); además señalan claramente que debe ser realizada por personas que tienen autoridad sobre el grupo.

Pero ¿cómo son esas personas? “Supervisor es todo jefe intermedio, que tiene un grupo de subordinados a su cargo, pero también tiene superiores a quienes reportar, independientemente de su nivel o rango en la escala jerárquica. Es un hombre enlace entre la más alta dirección y el personal operativo o de ejecución.”

## **2.5. Marco Teórico Conceptual**

El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones, y cómo se desempeñan. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones como por ejemplo, empresa comercial, gobierno, escuelas y agencias de servicios. En donde

Quiera que exista una organización, se tendrá a necesidad de comprender el comportamiento organizacional (DAVIS y NEWSTROM. 1990).

Los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones. El comportamiento organizacional es el acervo de conocimientos que se derivan del estudio de dichos actos y actitudes. Sus raíces están en las disciplinas de las ciencias sociales, a saber: Psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas (GORDON, 1996)

Hablando específicamente del Rendimiento Laboral lo podemos relacionar desde diferentes perspectivas como por ejemplo en lo **SOCIAL**, la responsabilidad ciudadana y el compromiso social, vinculados a la competencia del profesional constituyen el centro de atención en el proceso de formación que tiene lugar en las organizaciones en la actualidad desde una perspectiva de cooperativismo que se expresa en la necesidad de transitar de una formación tecnocrática a una formación humanista. Los sociólogos estudian el sistema social en el cual los individuos desempeñan sus papeles, esto es, la sociología, estudia a la gente en su relación con otros seres humanos. Una valiosa contribución de los sociólogos son dinámicas de grupos, diseño de equipos de trabajo, cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder, conflicto y comportamiento entre grupos, y la forma en cómo mantienen un buen rendimiento laboral.

La Psicología Social se enfoca en la influencia de unas personas en otras. Una de las principales áreas que han recibido considerable investigación de parte de los Psicólogos Sociales es el cambio. Cómo ponerlo en práctica y cómo reducir las barreras para su aceptación. Además, los Psicólogos Sociales están haciendo contribuciones significativas a las áreas de medición, entendimiento y actitudes cambiantes; patrones de comunicación; las formas en las cuales las actividades de grupo pueden satisfacer las necesidades individuales, y los procesos de tomas de decisiones en grupos y así al Rendimiento laboral individual como grupal.

Sin embargo, nos preguntamos ¿Qué relación existe entre la competencia del profesional, y su Rendimiento laboral, y desde una perspectiva **CULTURAL** los valores asociados a su desempeño? ¿Puede hablarse de formación de valores de los empleados al margen de la formación de su competencia profesional?

La cultura es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social o en si una organización, esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas, q lleva cada uno de los individuos en una organización como cultura personal, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información. El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas en una compañía”, pero también puede ser una gran barrera para el cambio, pero de gran ayuda para mejorar el rendimiento de los trabajadores, y así llegar a tener un personal competente.

Delimitando el problema desde el ámbito **PSICOLÓGICO**“Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento formaciones motivacionales, cognitivas y recursos persono lógicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente“.

Desde una perspectiva Psicológica se busca medir, explicar y a veces cambiar el comportamiento de los humanos. Los psicólogos están interesados en estudiar y tratar de entender el comportamiento humano, aquellos que no cesan de contribuir al conocimiento del comportamiento humano, son los psicólogos industriales y organizacionales, ya que se interesaron en problemas de fatigas, aburrimiento y otros factores relevantes en las condiciones de trabajo, que pudieran impedir el eficiente Rendimiento del trabajo. Más recientemente, sus contribuciones se han

ampliado y ahora incluye el aprendizaje, la percepción, la personalidad, la eficacia del liderazgo, las necesidades y las fuerzas motivacionales, la satisfacción en el trabajo, los procesos de toma de decisiones, procesos de comunicación, las evaluaciones del rendimiento, la medición de las actitudes, la técnica de selección del empleado, el diseño del trabajo y la atención o stress laboral.

El Rendimiento laboral analizándole desde una perspectiva **POLITICA**, sus contribuciones de los científicos de la política, son significativas para el entendimiento del comportamiento en las organizaciones. La Ciencia Política estudia el comportamiento de los individuos y grupos dentro de un ambiente político. Entre los temas específicos de su interés, se incluyen la estructura del conflicto, la distribución del poder y cómo la gente manipula el poder en su propio beneficio.

Teoría Marxista.-Marx trata del problema de empleo a partir del análisis del proceso de acumulación capitalista. La acumulación capitalista genera un proceso de exclusión de mano de obra que tiende a formar una reserva permanente de personas, a través de una progresiva sustitución de mano de obra por maquinaria, lo que coincide con las ideas sobre la introducción de nuevas maquinarias.

Ello posibilita frenar la tendencia alcista de los salarios, promotora de una demanda de mano de obra que creciera al mismo ritmo que la acumulación.

Dicha reserva de mano de obra sirve como reserva en sí misma para los períodos de expansión capitalista y a la vez como mecanismo de presión para la baja de los salarios. La acumulación genera un excedente de mano de obra, pero a la vez, precisa de él para continuar la acumulación: es causa y condición de la acumulación capitalista.

Dice Marx en El Capital: “el incremento del capital lleva consigo el incremento de su parte variable, es decir, de la parte invertida en fuerza de trabajo. Una parte de la plusvalía invertida en fuerza de trabajo. Una parte de la plusvalía invertida

necesariamente tiene que volver a convertirse en capital variable o en fondo adicional de trabajo. Si suponemos que, sin alterar las demás circunstancias, la composición del capital permanece invariable es evidente que la demanda de trabajo y el fondo de subsistencia de los obreros crecerá en proporción al capital y con la misma rapidez con que este aumente la acumulación del capital supone, por tanto, un aumento del proletariado.”(Marx, 1973, Pág. 557).

Sobre las consecuencias de este crecimiento constante de la demanda de fuerza de trabajo tiene sobre los salarios, el autor señala: “como todos los años entran a trabajar más obreros que el año anterior, llega forzosamente, más temprano que tarde, un momento en que las necesidades de la acumulación comienzan a exceder la oferta normal de trabajo y en que, por lo tanto, suben los salarios” (Marx, 1973, Pág. 574) Este tipo de proceso se dio efectivamente, durante los períodos de gran expansión del capitalismo.

Los salarios tienen una relación inversa con las ganancias de los capitalistas o empresarios, pues el aumento de los salarios genera una baja de la tasa de ganancias. Esta situación trae como consecuencia que los empresarios tengan que decidirse entre invertir más o no. Si toma la primera opción el volumen global de ganancias obtenidas puede compensar la disminución porcentual de la tasa de ganancia y, la disminución de la inversión capitalista inicia un ciclo descendente de la economía, un excedente de trabajadores y, finalmente, una baja de los salarios y una recuperación de la tasa de ganancias.

En la medida que no varíe la composición del capital (en su componente variable o destinado a la compra de fuerza de trabajo y constante, o destinado a los bienes de capital), la crisis son el mecanismo propio del capitalismo de generar desempleo coyuntural, y así, bajar los salarios y mantener las ganancias. Pero ello no alcanza, es decir, en el propio proceso de acumulación debe existir un mecanismo de ajuste de la relación salario-ganancia y no esperar hasta que el ajuste los provoque la crisis.

La competencia entre los capitalistas los lleva a la búsqueda del abaratamiento de las mercancías. Esto se consigue logrando una mayor productividad del trabajo. Pero si en el proceso, la relación entre el capital constante y variable permanece igual, las nuevas inversiones generan pleno empleo y favorecen las condiciones de la clase obrera para pelear por aumentos salariales y por mejoras en las condiciones de trabajo, lo que determina que la productividad tienda incluso a bajar (Olesker, 2004).

Esto es uno de los factores que llevan a los capitalistas a invertir de manera creciente en capital constante, maquinarias, nuevas tecnologías, métodos modernos de producción, etc.

En otras palabras, la búsqueda de mayor productividad no se basa en la fuerza de trabajo, generando un cambio casi permanente en la composición orgánica del capital. Por esta razón, no se produce un aumento proporcional de la demanda de trabajo, sino por lo contrario, una disminución progresiva. Como la demanda de trabajo no depende del volumen de capital total sino solamente del capital variable, disminuye progresivamente a medida que aumenta el capital total, en vez de crecer proporcionalmente en relación con este, como antes suponíamos.

Marx señala que aunque el aumento del capital total supone también un crecimiento del capital variable (y la demanda de fuerza de trabajo que este representa), y este ritmo de crecimiento comienza a ser menor que el de la población obrera y, por tanto, surge un excedente o sobrante de los trabajadores, que tiende a ser mayor cuanto mayor es el ritmo de la acumulación capitalista. Esta población obrera sobrante se genera por dos vías: el despido de los obreros que antes tenían trabajo, y la imposibilidad de conseguirlo por una parte de los nuevos contingentes de trabajadores.

Es importante señalar que los procesos no se enmarcan en una situación de crisis, sino que resultan del proceso natural de acumulación capitalista. Y como los nuevos capitales invertidos son, en última instancia, resultado del trabajo

acumulado, es la clase obrera, con su trabajo, la que genera las condiciones para su futuro desempleo.

Marx denomina a la “población obrera sobrante” Ejército Industrial de Reserva (EIR). Su primera función es deprimir los salarios: una alta dotación de mano de obra desocupada o subocupada presiona a la baja de los salarios, por existir gente disponible a trabajar por menores salarios.

Su segunda función es la de reserva, ya que en los momentos de expansión de la economía, siempre habrá disponibilidad de mano de obra que, de no haberla, presionaría a los salarios al alza.

En períodos de crisis, el EIR, integrado hasta ese momento por desplazados de la acumulación o buscadores de trabajo por primera vez que no consiguen empleo, se incrementa en volumen con el ingreso de todos los trabajadores desplazados por las empresas cerradas en las crisis. En definitiva, el desequilibrio del mercado de trabajo es la sumatoria de un componente estructural (modelo de acumulación) y un componente coyuntural (crisis cíclicas).

Sin embargo, existen otras ideas de los neoclásicos de la que Keynes, a partir de su crítica, expone sus propios argumentos.

“De este modo la teoría clásica supone que los obreros tienen siempre la posibilidad de reducir su salario real, aceptando una rebaja en el nominal. El principio de que el salario real tiende a igualarse con la des utilidad marginal del trabajo, claramente supone que los obreros están en disposición de fijar por sí mismo el salario real, aunque no el volumen de ocupación que de él se deriva.

La teoría tradicional sostiene, en pocas palabras, que los convenios sobre los salarios entre los empleados y trabajadores, estos pueden, si lo desean, hacer coincidir sus salarios reales con la des utilidad marginal del trabajo resultante del empleo ofrecido por los empresarios con dicho salario. De no ser cierto esto, no



queda razón para esperar que exista tendencia a la igualdad entre el salario real y la de utilidad marginal del trabajo.” (Keynes, 1976, Pág. 24).

Estas nuevas ideas de Keynes también lo condujeron hacia un tipo de recetas muy distintas de las que propugnaban los neoclásicos. Puesto que el problema era de demanda agregada, y más concretamente de la inversión privada, de lo que se trataría, según él, es de reactivar la deprimida demanda poniendo fin a las causas de esa depresión.

Para ello, a largo plazo se trataría de reproducir las condiciones de confianza empresarial que llevaran a la clase capitalista de forma espontánea a generar el nivel de inversión suficiente como para impulsar la recuperación, que vendría seguida por un nuevo aumento de la producción y de la oferta, y, por consiguiente, del empleo. Pero Keynes estaba mucho más interesado en el corto que en el largo plazo, partiendo del supuesto de que mañana todos estaremos muertos, se concentró en las medidas necesarias a corto plazo.

La humanización del trabajo en todo sentido llevaría a un aumento considerable de la productividad que la afirma con la teoría Z sugiere que los individuos no desligan su condición de seres humanos a la de empleados y que la humanización de las condiciones de trabajo aumenta la productividad de la empresa y a la vez la autoestima de los empleados que tomaremos a esta teoría como marco de referencia a lo largo de la investigación

Pero, ¿qué implicancias prácticas pueden tener y cómo deberían aplicarlas aquellos interesados en motivar a sus empleados para la mayor productividad? Al respecto es posible extraer ciertas sugerencias generales por lo menos para algunos casos:

- Debemos esforzarnos en reconocer las diferencias individuales del personal.

- Correlacione a la gente con los puestos, esto es, se debe realizar un cuidadoso trabajo de selección de personal para que exista equilibrio entre las personas y las posiciones que desempeñan.
- Se deben establecer metas tomando en cuenta las recomendaciones detalladas en la teoría del mismo nombre.
- Hay que asegurarse que las metas se consideren asequibles por los trabajadores que las llevarán a cabo.
- Personalice las recompensas, para lo cual se debe tomar en cuenta el rendimiento y las características individuales de los trabajadores.
- Vincule las recompensas y el desempeño, ello implica emplear la teoría del reforzamiento, en la medida que los trabajadores se acerquen al comportamiento deseado, o lleguen a la meta, se les debe recompensar con diferentes incentivos como elogios, ascensos, aumentos, etc.
- Es fundamental cerciorarse de la equidad del sistema empleado para motivar a la gente. El trabajador se siente inclinado a la justicia, en tal sentido, si considera que se le trata equitativamente, que se le brindan las mismas oportunidades y trato que a sus compañeros, que desempeñan cargos similares, estará más dispuesto a cooperar con la organización y será más productivo.

Teorías acerca de lo que hace a la gente mejore su RENDIMIENTO y sea productiva.

Existe una serie de teorías planteadas por la psicología para tratar de explicar y predecir el comportamiento productivo. Por ejemplo, ¿qué tipo de personas tendrán más éxito en ciertos tipos de trabajo? ¿Pueden las personas aprender a ser más eficientes? ¿Existen factores de motivación, a los que pueda recurrirse para mejorar El Rendimiento? ¿Son más efectivos ciertos tipos de incentivos que otros, en lo referente a cumplir metas de Rendimiento?

Muchos psicólogos han desarrollado sus propias teorías para responder a las interrogantes. Las teorías, son muy variadas y discutidas, pero por cierto, ayudan a entender y explicar éste fenómeno psicológico tan complejo (Nash, 1988).

(Robbins Stephen, 1993,1998).- La mayor parte de los estudios de la relación partían de diseños que no podían demostrar la causa y el efecto. Los estudios que han controlado esta posibilidad indican que la conclusión más válida es que la productividad conduce a la satisfacción y no a la inversa. Si se realiza un buen trabajo, se obtendrá una sensación intrínseca de bienestar. Además, en el supuesto de que la organización recompense la Rendimiento, la persona con mucha productividad obtendrá más reconocimiento verbal, así como mayor sueldo y probabilidad de ascenso.

Pinilla (1982).-Plantea que es muy importante el **rendimiento** que da cada trabajador en una organización, está íntimamente ligada a muchos factores como el clima organizacional la cultura, la comunicación, que desencadena la satisfacción laboral de ser una persona activa en la organización, él dice: «por satisfacción se entiende la actitud general que adoptamos frente a nuestro trabajo, cuando hemos podido resolver nuestra necesidades fundamentales y tenemos conciencia de ello, en tal sentido, los trabajadores necesitan que se les respete y se les trate dignamente. Necesitan ganar lo suficiente para vivir decorosamente, para alimentarse, vestirse y tener recreación, pero no sólo el individuo, sino también su familia.

Necesitan que se les den condiciones de trabajo saludables, que se les brinde prestaciones sociales para la solución de problemas que se les presenta en sus hogares. Los empleados necesitan aprender constantemente a trabajar mejor y ejercitar sus capacidades frente a responsabilidades crecientes. Necesitan que se les trate justa y equitativamente, que no haya favoritismos, ni trucos en la determinación de sueldos, salarios y compensaciones, que se premie el esfuerzo y

el mérito. Todas estas necesidades son más o menos perentorias en operarios, empleados, profesionales, en usted y en mí ».

Teoría de la fijación de metas.-La hipótesis fundamental de la teoría de la fijación de metas es sencillamente la siguiente: «el RENDIMIENTO de los individuos es mayor cuando existen unas metas concretas o unos niveles de desempeño establecidos, que cuando estos no existen». Las metas son objetivos y propósitos para el desempeño futuro. Locke y colaboradores demostraron que son importantes tanto antes como después del comportamiento deseado. Cuando participan en la fijación de metas, los trabajadores. Aprecian el modo en que su esfuerzo producirá un buen rendimiento.

En esta forma, las metas orientan eficazmente a los trabajadores en direcciones aceptables. Además, la consecución de metas es reconfortante y ayuda a satisfacer el impulso de logro y las necesidades de estima y autorrealización. También se estimulan las necesidades de crecimiento ya que la obtención de metas con frecuencia lleva a los individuos a fijar metas más altas para el futuro (Davis y Newstrom, 1991).

Aceptación de la Meta: Las metas eficientes no sólo deben ser entendidas sino también aceptadas; los supervisores deben explicar su propósito y la necesidad que la organización tiene de ellas, especialmente si serán difíciles de alcanzar.

Especificidad.- Las metas deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación para que los trabajadores sepan cuándo se alcanzan, ello permite saber qué buscan y la posibilidad de medir su propio progreso.

Reto.- La mayoría de empleados trabajan con más energía cuando tienen metas más difíciles de alcanzar que cuando son fáciles, ya que son un reto que incide en el impulso de logro. Sin embargo, deben ser alcanzables, considerando la experiencia y sus recursos disponibles.

Retroalimentación.- Luego de que los empleados participaron en la fijación de metas bien definidas y que representen retos, necesitarán información sobre su desempeño. De lo contrario, estarían «trabajando en la oscuridad» y no tendrían una manera de saber que tanto éxito tienen.

Locke y colaboradores formularon conclusiones tales como que la satisfacción laboral es función de la medida en que la persona logre la meta fijada. A mayor concordancia entre el desempeño establecido y el real, mayor satisfacción. Conclusión importante para empleadores interesados en el estado de ánimo de su personal y por la calidad de vida laboral. Las metas no deben ser demasiado elevadas ya que pueden llevar a una discrepancia inevitable entre el desempeño real y el establecido. Así mismo, para obtener resultados positivos, las metas deben conllevar algún tipo de satisfacción intrínseca. Si el trabajo es excesivamente rutinario, ni siquiera las metas concretas y difíciles ayudarán.

La utilidad de la Fijación de Metas para los gerentes, según Miner (1980), implica tomar en cuenta las diferencias individuales al fijar las metas, determinar su especificidad y dificultad. Las personas con alta motivación de logro, tendrán mejor desempeño ante metas concretas y difíciles, por su capacidad y confianza en sí mismas (Nash, 1988).

Investigaciones recientes han sugerido que el Rendimiento está en función de la capacidad de los empleados, la aceptación de las metas, el nivel de las metas y la interacción entre la meta y su capacidad. Las características de quienes participan en establecer las metas, como su nivel de autoridad y estudios pueden tener repercusiones en su eficacia. Así, es más probable que los trabajadores acepten metas establecidas por personas con autoridad legítima. La aceptación de metas también influye en el grado de dificultad que éstas pueden tener. Es probable que el personal cumpla con una tarea si las metas son difíciles y aceptadas, pero no si son difíciles y rechazadas. Cuando se unen al intento por elevar las expectativas,

el esfuerzo conduce al rendimiento; establecer metas difíciles puede impulsar a la productividad (Gordon, 1997).

Los estudios que han puesto a prueba la teoría de las metas han demostrado la superioridad como factores de motivación de las que son específicas y presentan reto. No se puede concluir que la participación de los empleados al determinar metas sea deseable *siempre*, pero quizá es preferible a la asignación de metas cuando se espera resistencia ante retos difíciles. Como conclusión general, existen evidencias sustanciales de que las intenciones -articuladas en términos de metas- son una fuerza motivadora poderosa (Robbins, 1998).

Las teorías expuestas tienen enfoques interesantes y bastante novedosos, sin embargo, no existe una teoría que explique en toda su complejidad lo que hace a la gente productiva, que formule pautas para motivar al personal hacia el mayor rendimiento; no obstante, la mejor alternativa puede ser la combinación de algunos de los lineamientos abordados. Por ejemplo, la base de toda actitud favorable tiene que ver con el percibir una situación equitativa, ser tratado con justicia, o en todo caso, tener los mismos beneficios, oportunidades, posibilidades y limitaciones que nuestros compañeros de trabajo, lo contrario genera malestar, y sentimientos que pueden explotar de diferentes modos, entre ellos, el deficiente rendimiento.

Por otro lado, es importante que las personas sientan que se les retribuya con recompensas que sean importantes, con incentivos valiosos y que les sirvan para satisfacer sus necesidades y expectativas de diferente tipo, asumiendo que son individuos peculiares y diferentes entre sí. Asimismo, se debe tener en cuenta las metas en el sentido comprometer al trabajador en la fijación de metas, que se comunique con claridad en qué consisten, que permitan asumir retos, e informar al personal sobre su desempeño, todo ello redundará en personal más comprometido, generalmente, los individuos se sienten mejor cuando saben exactamente lo que se espera de ellos y al tener la oportunidad de participar en las metas de trabajo.

## 2.6. Hipótesis

La comunicación (entendida como variable independiente de nuestra investigación) influye de manera directa sobre el rendimiento grupal (variable dependiente). De ahí que orientemos nuestra investigación a verificar que la comunicación informal influye positivamente en el rendimiento de los miembros de la organización. También hay que tener en cuenta que según el tipo de organización, la influencia será cuantitativa o cualitativamente diferente.

El sistema de Comunicación se encuentra estrechamente relacionado al Rendimiento de los Empleados del Servicio de Rentas Internas.

$$H_0 \quad \text{Rend.CF} = \text{Rend.CI}$$

$$H_1 \quad \text{Rend.CF} \neq \text{Rend.CI}$$

CF= COMUNICACION FORMAL

CI=COMUNICACION INFORMAL

R= RENDIMIENTO

El sistema de Comunicación presenta un nivel similar entre departamentos que son objeto de estudio

$$H_0 \quad \text{ADM} = \text{FIN} = \text{OPE} = \text{MAN}$$

$$H_1 \quad \text{ADM} \neq \text{FIN} \neq \text{OPE} \neq \text{MAN}$$

## **2.7. Señalamiento de variables de la hipótesis**

### **2.7.1. Variable independiente**

La variable independiente en la formulación de la hipótesis es un **sistema de comunicación** porque no depende de otra variable para su funcionamiento.

### **2.7.2. Variable dependiente**

Como variable dependiente se presenta **el rendimiento laboral y la productividad** porque esta variable depende de un **sistema de comunicación** lo que facilita las relaciones laborales, y relaciones interpersonales entre personas.



## CAPITULO III

### 3. Metodología

La investigación se realizó en el Servicio de Rentas Internas, los instrumentos que utilizamos para la investigación son encuestas referentes a los diferentes investigadores a determinar.

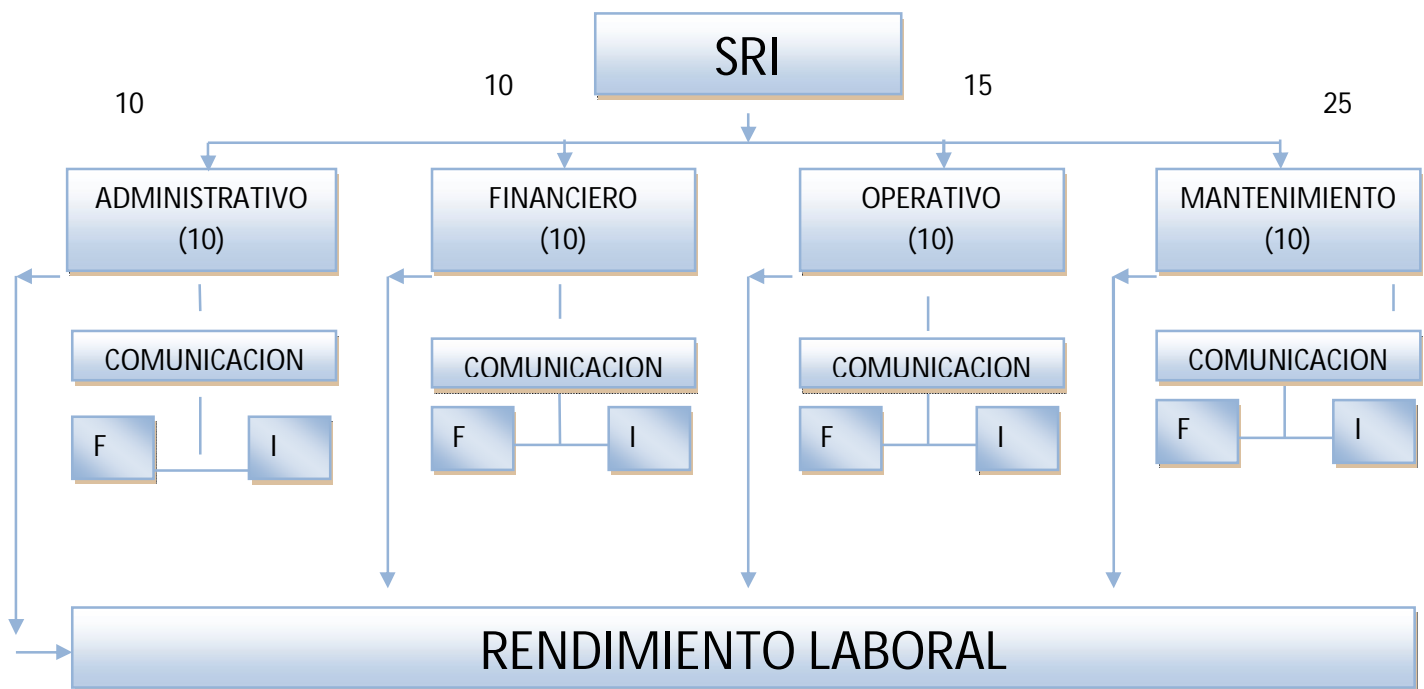
#### 3.1. Nivel o tipo de Investigación

El tipo de investigación que aplicamos es el exploratorio transaccional.

#### 3.2. Población y Muestra

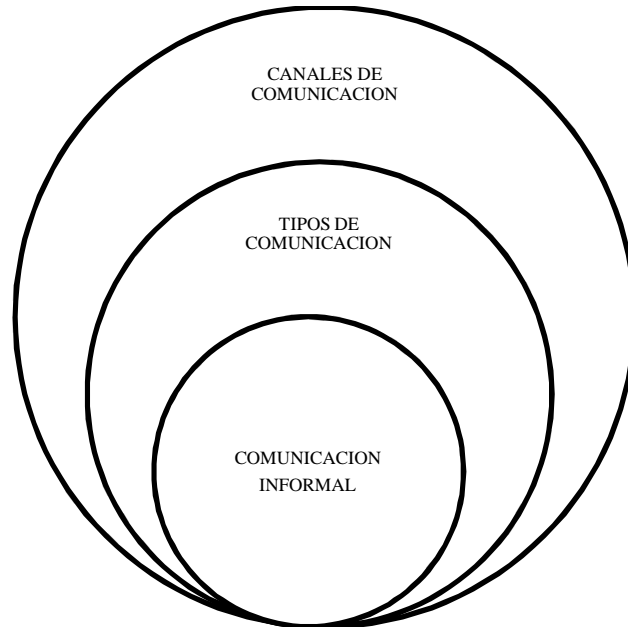
La población de la empresa de Servicio de Rentas es de 110 empleados en los diferentes departamentos, para la investigación tomamos una muestra de 60 de los cuales realizamos una regla de tres para poder estandarizar en cada departamento un numero de diez personas por departamento.

Grafico # 1.- DISEÑO EXPERIMENTAL

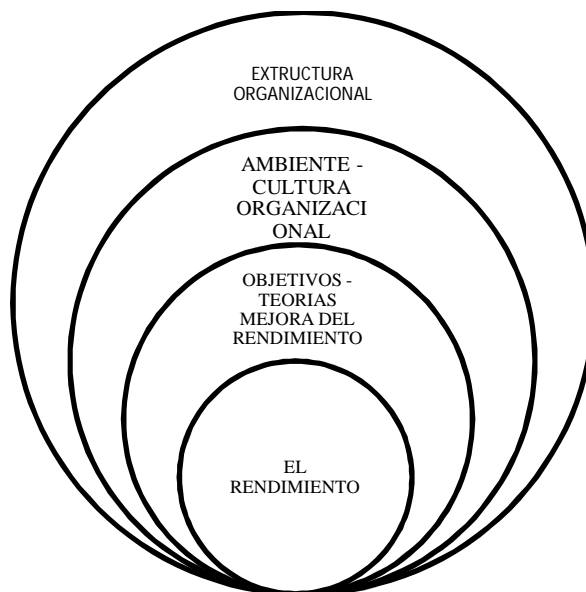


### 3.5. Operacionalización de Variables

- **Grafico # 2.- Variable Independiente, La Comunicación**



- **Grafico # 3.- Variable Dependiente, El Rendimiento Laboral**



### **3.6. Recolección de Información**

Para la evaluación de la comunicación se utilizó un cuestionario en el cual está inmersa la detección de la comunicación Formal e Informal, obtenida de una tesis en la cual tenía el mismo objetivo a determinar en Guatemala en una empresa de nombre Merchandisers.

Para determinar el Rendimiento se utilizó una evaluación de desempeño que es un formato estandarizado utilizado en las diferentes empresas a nivel Nacional ya que tiene como el fin evaluar el desempeño de los encuestados.

### **3.7. Procesamiento y Análisis**

La información que obtuvimos es de los diferentes departamentos del Servicio de Rentas Internas, por medio del estudio de las encuestas correspondientes, se procedió al ingreso de los datos en el Software Estadístico R, para poder analizar los resultados y llegar a las conclusiones finales

### **3.8. Procedimiento Metodológico**

Una vez estructurado el diseño experimental y definido el número de sujetos que se requerían para la llevar a cabo la investigación que esta representó de manera significativa los resultados, se requirió la tutoría constante para estar bien encaminados a lo que proponíamos.

Este procedimiento se llevó a cabo por varias semanas la recolección de la información por los distintos departamentos uno a uno se fue solicitando la colaboración voluntaria de alguno de los colaboradores sin que estos se opusieran participaron entusiasmados a la intervención de algo que no se ha dado en estas organizaciones como son evaluaciones más formales y especializadas como esta. Debido a la disponibilidad del poco tiempo que tenían los colaboradores por las diferentes funciones que tienen no nos era posible estar presentes una jordana

completa para una correcta observación del personal, su comportamiento y la interacción que existe entre estos.

La encuesta arrojó datos varios de manera individual y con el ingreso de estos datos respectivamente en el R Project lo ordenamos de acuerdo a los grupos que se acordó en el diseño de la investigación que fue por tipos de departamentos, y tipos de comunicación, una vez ya organizado de esta manera se ejecutó comandos estadísticos del R Project, para realizar un contraste de hipótesis utilizando los comandos `plot`, `mean`, `tapply`, `tukey` entre otros con el único fin de determinar la relación o el grado de la comunicación organizacional y el rendimiento que presentan en la actualidad.

### **R. Project**

Llamado también el “lenguaje R”, dicho lenguaje es un entorno con capacidad de programación y graficación, desarrollado originalmente por laboratorios Bell por John Chambers y colaboradores, es fácil de usar y se ha convertido en un proyecto de colaboración entre investigadores a lo largo del mundo, es gratis se lo puede “bajar” por internet en el sitio oficial del proyecto (R Project).

## CAPITULO IV

### RESULTADOS

Los resultados que se obtuvieron de las 60 personas en cuatro departamentos analizados de la empresa de los cuales se estandarizó en grupos de 10 personas realizando una regla de tres para estandarizar el número por cada departamento y los resultados arrojados de 40 con respecto a la comunicación son:

**Tabla # 1.- Resultados de la Comunicación Organizacional de los respectivos departamentos.**

<b>ADM</b>	<b>FIN</b>	<b>OPE</b>	<b>MAN</b>
23	19	20	19
17	20	23	17
21	20	18	18
16	18	20	13
23	13	15	21
24	20	19	15
22	21	13	24
21	23	21	17
23	24	22	17
20	19	20	17
17	14	19	18
18	24	20	15
19	20	20	15
15	21	14	14
20	19	13	17
19	11	17	15
12	18	15	21
16	16	19	23
19	18	15	22
20	17	18	23

Determinando una calificación de 0 a 24, ya que la encuesta tiene 16 ítems, 8 enfocadas en la comunicación formal, y 8 enfocadas a la comunicación informal (investigada).

Tenemos un rango de respuestas de tres partes:

SIEMPRE (3)

ALGUNAS VECES (2)

NUNCA (1)

Entonces tomamos como mayor siempre (3) por los 8 ítems de la comunicación informal, obtenemos como puntaje máximo 24, y mínimo de 0.

**Niveles medias de Comunicación Formal e Informal en un rango de 0 – 24 puntos.**

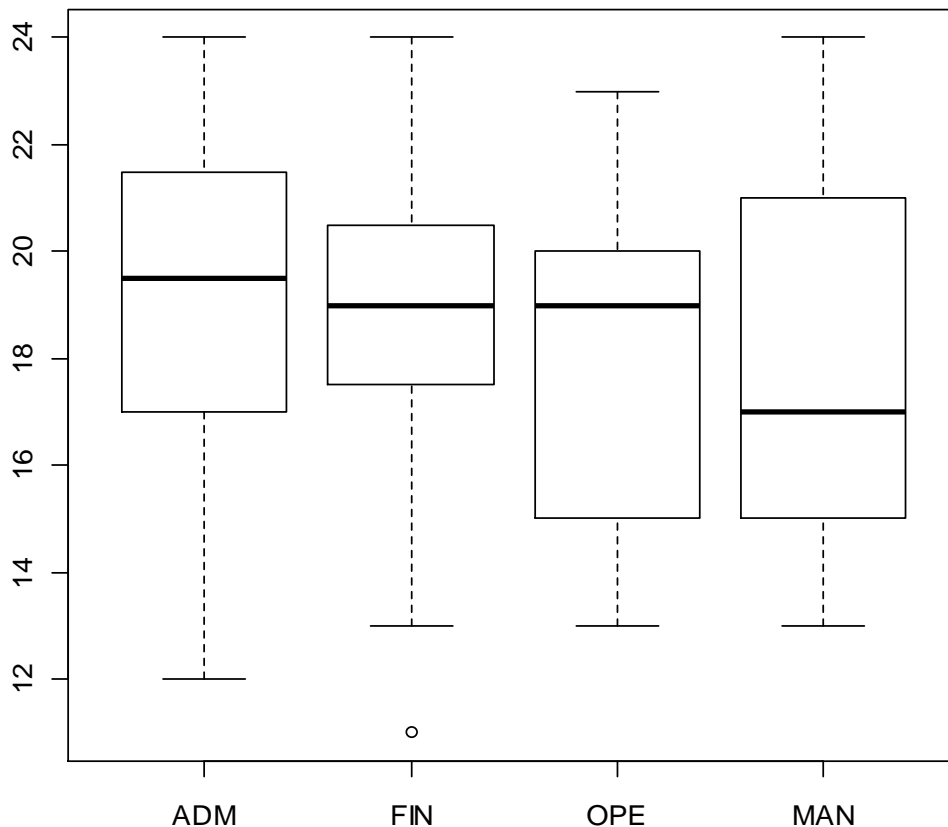
Para mantener un estándar en los resultados obtenidos se realizó una adecuada igualdad de evaluados por departamentos mediante una media que se obtuvo por el número de personas de cada departamento.

**Tabla # 2.- Desglose en departamentos y sus medias en cuanto a la comunicación.**

FORMAL – INFORMAL

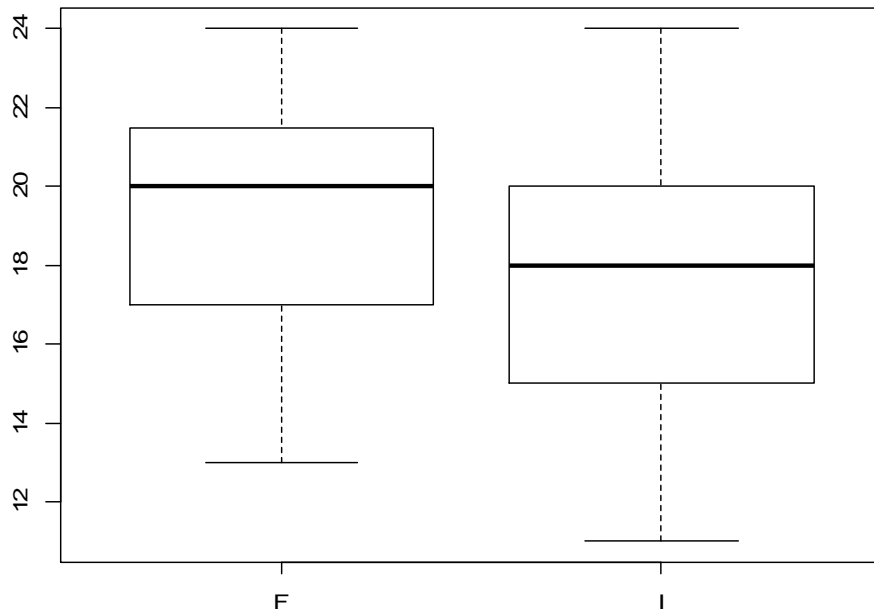
ADM	21.0	17.5
FIN	19.7	17.8
OPE	19.1	17.0
MAN	17.8	18.3

**Grafico # 1.- Nivel de comunicación en relación a los departamentos**



Con la obtención de las medias del grado de comunicación organizacional enfocándonos en FORMAL e INFORMAL en relación a los departamentos tomando como referencia la escala que nos indica el manual del test que tiene una puntuación de 0 puntos como mínimo y 24 puntos como máximo respectivamente podemos decir que el nivel de comunicación en ADM está un alto índice es decir es el departamento que maneja una mejor comunicación , en el departamento FIN y OPE van de la mano en nivel de comunicación pero está entre los índices altos en relación al departamento de MAN que está en una escala más baja, pero está entre los índices altos de comunicación.

**Grafico # 2.- Nivel de Comunicación Formal e Informal.**



Este gráfico nos indica claramente el índice de la comunicación en la organización desglosado en dos tipos la formal e informal, y observamos que tenemos un alto manejo de CF a relación de la CI está en un nivel más bajo pero significativo en la empresa y esto lo comprobaremos con un ANOVA en la siguiente tabla:

**Tabla # 3.- Anova de la comunicación entre departamentos.**

Se desea descubrir que efecto produce la comunicación entre departamentos sobre el rendimiento, para lo cual ponemos en comparación las dos variantes.

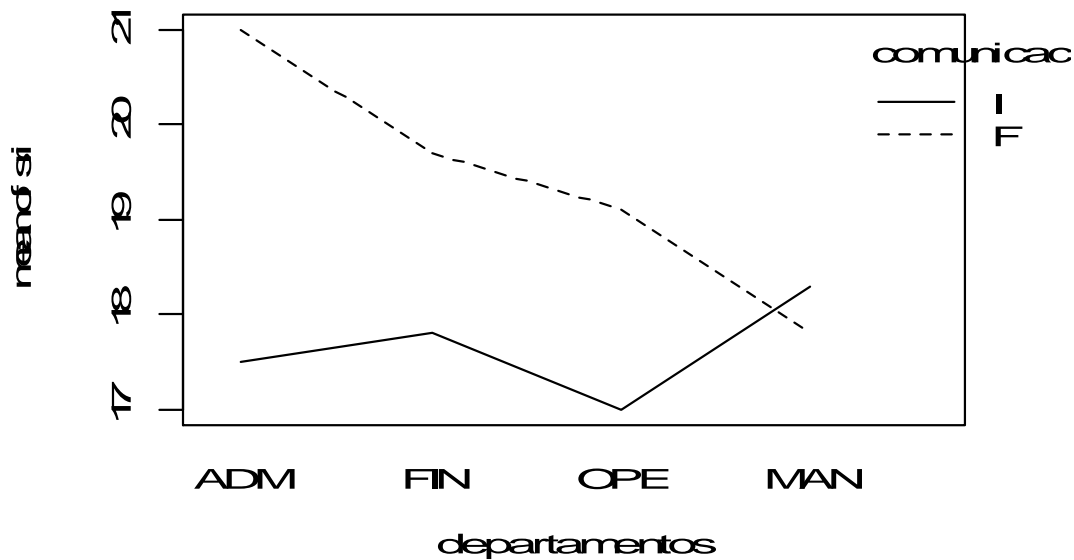
Df	Sum Sq	Mean Sq	SqF	value Pr(>F)	
Departamentos	3	20.55	6.850	0.7234	0.54113
Comunicación1	61.25	61.250	6.4687	0.01304 *	
Residuals	75710.15	9.469			
Signif. codes:	*** 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1				



En la tabla para poder determinar si existe diferencias significativas tomamos en cuenta value  $Pr(>F)$ , mediante este valor determinamos la diferencia y observamos que es de 0.01304 \*.

Podemos concluir que si existen diferencias significativas de la comunicación FORMAL con la INFORMAL, es decir que la comunicación que se maneja en el servicio de rentas internas es la formal ya que en obtuvimos un nivel significativo 0.01304\*.

**Grafico # 4.- Representación gráfica de la comunicación en interacción entre departamentos.**



En el análisis de relación de la comunicación entre departamentos observamos que existen diferencias entre cada una de ellas, la de menor nivel en la Comunicación Formal está en el departamento MAN pero se nota que es la más alta en ese departamento para la comunicación Informal.

## MEDIAS DE LA COMUNICACIÓN

Se observa en las tablas que la Comunicación Formal esta con una media de 19.40, comunicación Informal tiene una media de 17.65.

Para determinar la relación que mantienen cada una de las comunicaciones evaluadas en esta investigación con el rendimiento de los trabajadores se tienen:

**Tabla #2.- Resultado obtenido con respecto al Rendimiento laboral en cada departamento.**

#	MAN	OPE	FIN	ADM
1	41	35	38	32
2	42	34	41	34
3	41	35	41	35
4	41	33	37	38
5	42	34	41	38
6	42	34	41	32
7	42	37	39	42
8	36	35	42	32
9	40	34	39	32
10	37	34	38	38
11	38			36
12	40			32
13	38			33
14	39			32
15	40			38
16	39			
17	41			
18	40			
19	40			
20	41			
21	41			
22	41			
23	41			
24	41			
25	41			

ADM= Administrativo

FIN= Financiero

OPE= Operativo

MAN= Mantenimiento

Determinando una calificación de 0 a 42.

Para estandarizar el ingreso de los datos en el programa estadístico R se redujo todos los datos obtenidos a 40 datos (10 por cada departamento) sacando la media de los resultados, y estableciendo un puntaje de 0 a 24 respectivamente para poder relacionar con los resultados de la comunicación, obteniendo la siguiente tabla.

**Tabla # 3.- Resultado estandarizado 10 por cada departamento.**

#	MAN	OPE	FIN	ADM
1	18	21	20	23
2	19	23	19	24
3	20	23	20	23
4	21	21	19	23
5	21	23	19	24
6	18	23	19	24
7	24	22	21	24
8	18	24	20	20
9	18	22	19	23
10	20	21	19	23

ADM= Administrativo

FIN= Financiero

OPE= Operativo

MAN= Mantenimiento

**Tabla # 4.- Resultado obtenido con respecto al Rendimiento laboral en cada departamento.**

RENDIMIENTO		
#	COMUNICACIÓN FORMAL	COMUNICACIÓN INFORMAL
1	23	20
2	17	19
3	21	16
4	16	12
5	23	19
6	24	20
7	22	15
8	21	19
9	23	18
10	20	17
11	19	17
12	20	18
13	20	16

14	18	18
15	13	11
16	20	19
17	21	21
18	23	20
19	24	24
20	19	14
21	20	18
22	23	15
23	18	19
24	20	15
25	15	17
26	19	13
27	13	14
28	21	20
29	22	20
30	20	19
31	19	23
32	17	22
33	18	23
34	13	21
35	21	15
36	15	17
37	24	14
38	17	15
39	17	15
40	17	18

La evaluación tiene 16 aspectos enfocados al rendimiento, Tenemos un rango de respuestas de cuatro partes:

MUY BUENA (42 – 28)

BUENA (27 – 14)

REGULAR (13 – 1)

DEFICIENTE (0)

Entonces tomamos como mayor 42 y como mínimo 0.

Para estandarizar el ingreso de los datos en el programa estadístico R se redujo todos los datos obtenidos a 40 datos (10 por cada departamento) sacando la media de los resultados, y estableciendo un puntaje de 0 a 24 respectivamente para poder relacionar con los resultados de la comunicación, obteniendo la siguiente tabla.

**Tabla # 5.- T.test en relación del Rendimiento con la comunicación Informal.**

En esta tabla mediante el programa R Project, ingresando los respectivos datos, determinamos el objetivo de la investigación la relación que existe entre la comunicación informal y el rendimiento.

```
Welch Two Sample t-test
data: CF and CI
t = 2.557, df = 78, p-value = 0.01250
alternative hypothesis: true difference in means is not equal to 0
95 percent confidence interval:
0.3874729 3.1125271
sample estimates:
mean of x mean of y
19.40 17.65
```

Con estos resultados se rechaza la  $H_0$  y se concluye que existe una disminución significativa del rendimiento con respecto a la comunicación Informal.  $P < 0.05$

Como  $P < 0.05$  se rechaza la  $H_0$  y se acepta  $H_1$  se concluye que el rendimiento de la comunicación Formal no es igual que el rendimiento de la comunicación Informal, en relación a la comunicación Informal.

## **DISCUSIÓN**

Muchos libros se han escrito sobre la comunicación en general, otros tantos sobre la comunicación organizacional. Muchos autores han señalado la diferencia entre información y comunicación, otros han hecho muchas clasificaciones de comunicación de acuerdo a diversos criterios. Dentro de éstas clasificaciones se encuentra la comunicación organizacional interna que es la que comprende todas las técnicas y actividades que ayudan a agilizar el flujo de los mensajes dirigidos al personal de la organización; decimos también que la comunicación interna está conformada por todos los medios informativos utilizados dentro de la organización.

Es generalmente aceptado que los aportes teóricos y conceptuales que son propios de los estudios de la comunicación organizacional en Ecuador son muy recientes y oficialmente parten de la segunda mitad de la década de los noventa.

Lamentablemente no se pudo encontrar mayores investigaciones con respecto a la comunicación organizacional en empresas ecuatorianas, pero si corroboramos resultados con investigaciones extranjeras que cada vez más se preocupan por la comunicación organizacional y su incidencia en el rendimiento, y en nuestra investigación pudimos identificar que es un factor muy importante porque los resultados arrojados nos demuestran que si existe un alto nivel de comunicación existe un alto rendimiento de los trabajadores, pero el estudio se enfocaba

específicamente en la comunicación informal, y se pudo determinar que directamente no se maneja ese tipo de comunicación en el SRI ya que prevalece la comunicación formal, pero a partir de factores de intersubjetividad la informal es muy importante para mantener un excelente comunicación.

Los resultados que nos arrojó la investigación en un análisis posterior a la vivencia durante mis practicas pre-profesionales se da porque en la empresa evaluada (SRI), la mayor parte de los empleados son gente joven, un promedio de edad en las áreas evaluadas están entre los 25 a 45 años, y es un factor que se podía determinar y que se podrá evaluar en futuras investigaciones, otro factor que influye es que se manejan procesos de selección bien estructurados, eso quiere decir que existen profesionales (Psicólogos Industriales) que evalúan rasgos de personalidad y seleccionan a su personal con habilidades de comunicación y de buenas relaciones interpersonales. Otro factor es el nivel cultural en el que se encuentran todos los empleados ya que como requisito para las distintas áreas de trabajo deben tener un título universitario.

Todos estos factores que se podía ir identificando en esta investigación, tienen muy relevancia en el manejo de una buena comunicación, por eso es que determinamos que la comunicación formal va de la mano de la informal, y ello nos ayuda a mejorar el rendimiento de los empleados.

Así como lo corroboran en Guatemala algunos comunicadores han realizado estudios en este sentido, “Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna, en el que diagnostica la importancia de la Comunicación Interna, en la que está inmersa la Comunicación Formal e Informal, y determina que el tipo de comunicación debe fluir, para crear un buen clima laboral y que están inmiscuidos muchos factores de personalidad que serán motivo de investigación.

Hablando del ámbito de la comunicación organizacional, es necesario entender una nueva concepción del proceso de comunicación, los receptores y su retroalimentación son los iniciadores del proceso de comunicación en las organizaciones. Podemos argumentar que en los sistemas como el entorno o medio donde se produce la comunicación, refiriéndose al tratamiento que esta pudiera tener en una empresa, en una institución, en la clientela de una tienda o el mercado de consumidores, deben de implementar una comunicación productiva, es decir, una comunicación orientada a la transformación y mejora de cualquier sistema en beneficio de todas las partes que lo integran; el modelo de comunicación productiva, por lo tanto, debe contar con una normatividad clara y consensuada dentro de la organización y los subsistemas.



## CONCLUSIONES:

- Con los resultados reflejados podemos concluir que existe un ALTO nivel de comunicación organizacional en el servicio de Rentas Internas con respecto a la comunicación formal tiene mucho que ver en el rendimiento laboral ya que de igual manera se obtuvo un ALTO nivel de rendimiento, es decir aceptamos la hipótesis de h1.
- La comunicación formal es la más adecuada en las organizaciones como se ha podido corroborar con importantes investigaciones que se han realizado dentro y fuera del país, ya que mantiene un nivel de respeto de una cultura organizacional, como se había mencionado en la revisión literaria si no se sabe controlar un buen manejo de la comunicación Informal puede ser negativa e influir a un mal ambiente laboral y determinar con un bajo rendimiento en sus trabajadores.
- El Servicio Rentas Internas tiene una buena estructura organizacional, es decir los cargos están correctamente definidos en el organigrama estructural eso ayuda a mantener una muy buena comunicación ya que saben a dónde direccionarse en caso de necesitar información.
- Se puede decir que la comunicación informal que analizamos en esta investigación puede mirarse a partir de niveles de intersubjetividad, es decir, desde las interacciones que ella propicia: los momentos, los espacios, la frecuencia, las personas con las que se comparte cotidianamente, y entre quienes se cultivan relaciones de confianza, esto tiene mucho que ver con el rendimiento que cada individuo puede dar a la organización.
- La comunicación informal no solo favorece las relaciones interpersonales sino que también agiliza los procesos de construcción de sentido y los procesos formales dentro de la organización.

- En el estudio se pudo establecer cómo la organización formal a través de sus estructuras, de los espacios, los tiempos, los roles y los hábitos de interacción determina en parte la comunicación informal.
- La comunicación informal va de la mano de comunicación Formal, una comunicación que le pertenece a la organización, le facilita su cambio, se gesta en los individuos y le permite la intersubjetividad y la configuración de sentido para alcanzar el grado más alto de aprendizaje y rendimiento.

## **RECOMENDACIONES:**

- A pesar de ser baja la incidencia de la comunicación informal en el rendimiento laboral, se recomienda manejar en primera instancia la comunicación formal, pero llevar de la mano la comunicación informal, ya que favorece las relaciones interpersonales y sirve como ente motivador para los trabajadores ya que sienten el aprecio la preocupación de los compañeros de trabajo. Es indispensable que en la cultura organizacional el buen clima laboral y una excelente comunicación empiece desde el departamento de capital humano que organice las reuniones, lleve la agenda y prepare tanto las instalaciones como los materiales necesarios para mantener programas de integración, o reuniones en la cual se sientan partícipes todos los empleados.
- Esta persona podría ser el Psicólogo Industrial, que solicite la ayuda necesaria a sus compañeros para unificar esfuerzos e ideas, así también el profesional está capacitado para brindar consejería a todos los trabajadores de la empresa de manera conjunta con el departamento de Trabajo Social, ya que de esta manera se incentiva a manejar un ambiente de confianza de apoyo, y por ende fluirá una buena comunicación formal incentivando a la comunicación informal, siempre y cuando se mantenga un margen de confidencialidad y respeto entre profesionales y evitar abusos de confianza que eso nos llevaría a agravar el clima laboral.
- Si bien es sabido que por pertenecer a una empresa del Estado, el Servicio de Rentas Internas no puede dejar de depender de una central regional y eso en ciertas ocasiones causa problemas en la comunicación interna; se recomienda que se asigne a una persona para canalizar toda la información

que debe fluir libremente a todos los niveles, esta persona puede ser un asistente de gerencia.

- Una vez comprendido suficientemente por parte de todos los directivos y todos trabajadores del Servicio de Rentas Internas, las cualidades y circunstancias de cada modalidad de comunicación, en este caso analizadas la forma e informal, incentivar por una preparación de coaching, capacitaciones que promueven a mantener equilibrada los dos tipos de comunicación y orientarse a mantener el excelente clima laboral.
- A los estudiosos de las ciencias de la comunicación, se les recomienda realizar otras investigaciones en este campo, estudiando otras variables como la capacidad comunicativa de los emisores, la comunicación horizontal y vertical.

## CAPITULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 DATOS INFORMATIVOS

**6.1.2. Tema de la propuesta:** Mecanismos para mantener el buen nivel de comunicación (Formal e Informal) e incentivar al mejoramiento continuo del rendimiento personal.

**6.1.3. Institución Ejecutora:** La presente propuesta se ejecutará en el Servicio de Rentas Internas.

**6.1.4. Beneficiarios:** Se beneficiara todo el personal del Servicio de Rentas Internas.

**6.1.5. Ubicación:** La empresa se encuentra ubicada en Bolívar 841 y Llama.

**6.1.6. Tiempo estimado para la ejecución:** El tiempo Estimado para la ejecución de la propuesta será a partir de la aprobación del departamento de Recursos Humanos, de ahí tendremos una planificación semestral para su implantación durante un año.

**6.1.7. Costo:** No tiene costo alguno si los capacitadores son Internos (Psicólogos Industriales – Departamento de Recursos Humanos). Si la empresa requiere capacitadores externos un estimado de capacitación es de 240.00 dólares americanos por cada participante, financiado con el CEFE.

#### 6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Actuando en consecuencia con estos hallazgos, tanto los funcionarios de la organización como los profesionales de la administración de los recursos humanos se unen en la necesidad de crear en su organización un clima en el que verdaderamente se trate a las personas como expertos responsables en sus puestos, con destrezas y habilidades para mantener una eficiente comunicación.

La comunicación se expresa de distintas maneras que de una forma u otra son las responsables de la efectividad de la organización. Entre los tipos de comunicación tenemos la formal (comunicación referida a aspectos laborales que se expresa por memos, reuniones), informal (puede ser de contenido laboral pero usa canales no oficiales que se expresa por reuniones en el receso, encuentro en los pasillos), vertical (ocurre en las áreas directivas del lugar de trabajo), horizontal (ocurre entre los empleados de un mismo nivel) y los rumores (es informal y recorre a una alta velocidad).

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Una buena **comunicación** con los trabajadores es fundamental para que una **empresa** sea **exitosa**, así como fomentarla entre ellos, pues la falta de la misma sólo genera malos entendidos que luego se pagan tanto a nivel personal como empresarial.

En el mundo empresarial, existe el temor de **preguntar** demasiado, esto se contempla como una demostración de falta de **conocimientos**, cuando realmente se trata de una puerta a la comunicación.

Es por ello que en el presente estudio, es indispensable establecer mecanismos para minimizar el temor a la comunicación, con la finalidad de eliminar las diferentes barreras de comunicación y desarrollar ciertas habilidades de comunicación nos ayudan a mejorar las relaciones laborales e interpersonales.

## 6.4 OBJETIVOS

### 6.4.1. Objetivo general

Mecanismos para mantener el buen nivel de comunicación (Formal e Informal) e incentivar al mejoramiento continuo del rendimiento personal.

### 6.4.2. Objetivos específicos

- Facilitar la fluidez de la comunicación Formal e Informal entre los compañeros de trabajo.
- Lograr que se dé una buena comunicación y que sean escuchadas todos los intereses de los involucrados.
- Mejorar mediante una buena comunicación organizacional un excelente desempeño de todos los trabajadores.

## 6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

Para fortalecer la comunicación, es importante **tratar a todos por igual**, independientemente del **puesto** que ocupen en la empresa. Muchas empresas, creen equivocadamente que haciendo estas diferencias provocan el respeto, cuando realmente lo único que están fomentando es el miedo a causa del cual están perdiendo mucha información relevante y valiosa de su personal. Así mismo fomentar que todo su **personal** actúe igual con los demás, ya que todos son compañeros, además que funciona como un ente motivador para cada uno de los trabajadores, por ende cada trabajador incrementa su rendimiento y tienen un fin común que es el bien de la empresa.

## 6.6.APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

El Departamento responsable de la ejecución de los medios por los cuales se proyecta a mantener y mejorar la comunicación Organizacional es Recursos Humanos del Servicio de Rentas Internas, junto con el Gerente Administrativo quien es el Ing. Tarquino Patiño.

Los procedimientos que se desarrollaran para manejar una buena Comunicación Organizacional están basados específicamente en factores motivacionales y de capacitación, a continuación citaremos estrategias para obtener lo deseado desde una perspectiva de Psicología Organizacional:

**Tomar en cuenta las críticas**, es una manera de compartir lo que ocurre en la empresa, e incluso las **ideas innovadoras**, ya que no tendrán miedo a represalias ni enfados, sabiendo que se les va a tener en cuenta.

Si al final la empresa opta por no llevar a cabo la propuesta, es importante dejar en claro las razones empresariales para que la persona no saque sus propias conclusiones, **valorando** y agradeciendo su **iniciativa**, tomándolo en cuenta como persona de confianza para posteriores acciones.

- **La Escucha Activa**

La escucha activa significa escuchar y entender la comunicación desde el punto de vista del que habla. ¿Cuál es la diferencia entre el oír y el escuchar? Existen grandes diferencias. El oír es simplemente percibir vibraciones de sonido. Mientras que escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye. La escucha efectiva tiene que ser necesariamente activa por encima de lo pasivo. La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a alguien se precisa asimismo cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de la otra persona.



Elementos que facilitan la escucha activa:

- Disposición psicológica: prepararse interiormente para escuchar. Observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- Expresar al otro que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

- **Liderazgo del Impulsador de la comunicación Organizacional. (Psi. Industrial)**

El encargado del departamento de Recursos Humanos es el responsable de mantener unas redes de comunicación efectiva por lo que debe tener en mente ciertos aspectos.

- Utilizar canales adecuados para transmitir mensajes.
- Comprender que con buena comunicación cada empleado/a logrará entender su papel dentro de la unidad de trabajo y se motivará para realizar mejor su trabajo.
- Escuchar los intereses de todos.
- Aprender y aceptar nuevas ideas y recomendaciones.
- La eficiencia de un grupo depende de cuán satisfactoria sea la comunicación
- La existencia de un buen flujo de información e ideas disminuyen el surgimiento de problemas
- Mantener a los empleados informados acerca de decisiones y acciones que toma la administración crea en los individuos un sentido de pertenencia y mucha motivación.

## **Aspectos ayudan a que mejorar la Comunicación.**

**1. Al criticar a otra persona**, hablar de lo que hace, no de lo que es. Las etiquetas no ayudan a que la persona cambie, sino que refuerzan sus defensas. Hablar de lo que es una persona sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Eres un desastre"; mientras que hablar de lo que hace sería: "te has vuelto a olvidar de sacar la basura. Últimamente te olvidas mucho de las cosas".

**2. Discutir los temas de uno en uno**, no "aprovechar" que se está discutiendo, por ejemplo sobre la impuntualidad de la pareja, para reprocharle de paso que es un despistado, un olvidadizo y que no es cariñoso.

**3. No ir acumulando emociones negativas** sin comunicarlas, ya que producirían un estallido que conduciría a una hostilidad destructiva.

**4. - No hablar del pasado.** Rememorar antiguas ventajas, o sacar a relucir los 'trapos sucios' del pasado, no sólo no aporta nada provechoso, sino que despierta malos sentimientos. El pasado sólo debe sacarse a colación constructivamente, para utilizarlo de modelo cuando ha sido bueno e intentamos volver a poner en marcha conductas positivas quizá algo olvidadas. Pero es evidente que el pasado no puede cambiarse; por tanto hay que dirigir las energías al presente y al futuro.

**5. Ser específico.** Ser específico, concreto, preciso, es una de las normas principales de la comunicación. Tras una comunicación específica, hay cambios; es una forma concreta de avanzar. Cuando se es inespecífico, rara vez se moviliza nada. Si por ejemplo, nos sentimos solos/as y deseamos más tiempo para estar con nuestra pareja, no le diga únicamente algo así: 'No me haces caso?', 'Me siento solo/a?', 'Siempre estás ocupado/a?'. Aunque tal formulación exprese un sentimiento, si no hacemos una propuesta específica, probablemente las cosas no cambiarán. Sería apropiado añadir algo más. Por ejemplo? Qué te parece si ambos

nos comprometemos a dejar todo lo que tenemos entre manos a las 9 de la noche, y así podremos cenar juntos y charlar?

**6. Evitar las generalizaciones.** Los términos "siempre" y "nunca" raras veces son ciertos y tienden a formar etiquetas. Es diferente decir: "últimamente te veo algo ausente" que "siempre estás en las nubes". Para ser justos y honestos, para llegar a acuerdos, para producir cambios, resultan más efectivas expresiones del tipo: "¿La mayoría de veces?", "¿En ocasiones?", "¿Algunas veces?", "¿Frecuentemente?". Son formas de expresión que permiten al otro sentirse correctamente valorado.

**7. Ser breve.** Repetir varias veces lo mismo con distintas palabras, o alargar excesivamente el planteamiento, no es agradable para quién escucha. Produce la sensación de ser tratado como alguien de pocas luces o como un niño. En todo caso, corre el peligro de que le rehúyan por pesado cuando empiece a hablar. Hay que recordar que: "¿Lo bueno, si breve, dos veces bueno?"

**8. Cuidar la comunicación no verbal.** Para ello, tendremos en cuenta lo siguiente:

- La comunicación no verbal debe de ir acorde con la verbal. Decir "ya sabes que te quiero" con cara de fastidio dejará a la otra persona peor que si no se hubiera dicho nada.

- Contacto visual. Es el porcentaje de tiempo que se está mirando a los ojos de la otra persona. El contacto visual debe ser frecuente, pero no exagerado.

- Afecto. Es el tono emocional adecuado para la situación en la que se está interactuando. Se basa en índices como el tono de voz, la expresión facial y el volumen de voz (ni muy alto ni muy bajo).

**9. Elegir el lugar y el momento adecuados.** En ocasiones, un buen estilo comunicativo, un modelo coherente o un contenido adecuado pueden irse al traste

si no hemos elegido el momento adecuado para transmitirlo o entablar una relación. Es importante cuidar algunos aspectos que se refieren al momento en el que se quiere establecer la comunicación:

- El ambiente: el lugar, el ruido que exista, el nivel de intimidad...
  - Si vamos a criticar o pedir explicaciones debemos esperar a estar a solas con nuestro interlocutor.
  
- Si vamos a elogiarlo, será bueno que esté con su grupo u otras personas significativas.
  
- Si ha comenzado una discusión y vemos que se nos escapa de las manos o que no es el momento apropiado utilizaremos frases como: ¿si no te importa podemos seguir discutiendo esto en más tarde?

## 6.6. Plan de monitoreo y Evaluación de la Propuesta

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quién solicita evaluar?	Psi.Ind. Adrián Carrillo Jefe de Recursos Humanos
¿Por qué evaluar?	Porque por medio de la evaluación podemos determinar falencias, y podemos tomar acción en los aspectos negativos y con esto generar un mejor rendimiento.
¿Para qué?	Para obtener un mejoramiento en la comunicación y en el desempeño del talento humano logrando así una optimo cumplimiento de metas y desarrollo personal y empresarial
¿Quién evalúa?	Jefes departamentales
¿Cuándo evaluar?	En todo momento para verificar que el desempeño sea el correcto y se cumpla lo establecido
¿Cómo evaluar?	Realizando cuestionarios, talleres prácticos, encuestas, actividades sociales, Etc.
¿En que evaluar?	En el desarrollo de las funciones, tareas, responsabilidades y cumplimiento de objetivos

## 6.7. CRONOGRAMA DE LA CAPACITACION

TEMARIO		
1	<b>La Escucha Activa</b>	Jul-12
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Canales de Comunicación.</li> <li>. Clima Organizacional</li> <li>. Cultura Organizacional</li> <li>. Liderazgo</li> </ul>	
2	<b>Aspectos ayudan a que mejorar la Comunicación.</b>	Ene-13
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Al criticar a otra persona</li> <li>. Discutir los temas de uno en uno</li> <li>. No ir acumulando emociones negativas</li> <li>. No hablar del pasado</li> <li>. Ser específico</li> <li>. Evitar las generalizaciones</li> <li>. Ser breve</li> <li>. Cuidar la comunicación no verbal</li> <li>. Elegir el lugar y el momento adecuados</li> </ul>	

## 6.8. CONCLUSION

Mediante esta capacitación a todo el personal sobre el correcto manejo de la comunicación Formal como la Informal, mejoraremos muchos aspectos de la organizacional como el Clima Organizacional, Motivación a los trabajadores y principalmente el Rendimiento de los mismos, ya que de esta manera se sienten incluidos en la organización y participes del crecimiento de la misma.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ OUCHI, William. Theory Z : How American Business Can Meet the Japanese Challenge. 1981, Perseus.
- ❖ Psychological Attributes that prevent Academic Success.(En red).Disponible,en:<http://learningassistance.com/2002/Nov02/index.htm>
- ❖ Salas A. R. (1.996) "Estudio Correlativo entre Motivación y Evaluación de Desempeño".  
[www.guayaquilcaliente.com/.../estres\\_en\\_las\\_grandes\\_ciudades/](http://www.guayaquilcaliente.com/.../estres_en_las_grandes_ciudades/).
- ❖ Barker, Alan. Cómo mejorar la comunicación; Editorial Gedisa; España, 2001.
- ❖ Decker, Bert. El arte de la comunicación; Grupo Editorial Iberoamérica; México, 1992.
- ❖ DuhaltKrauss, Miguel. Técnicas de comunicación administrativa;Universidad Nacional Autónoma de México; México, 1983.
- ❖ Homs Quiroga, Ricardo. La comunicación en la empresa; Grupo Editorial Iberoamérica; México, 1990.
- ❖ JohansenBertoglio, Oscar. Las comunicaciones y la conducta de la empresa; Editorial Diana; México, 1975.
- ❖ Marroquín Pérez, Manuel y Villa Sánchez, Aurelio. La comunicación interpersonal; Ediciones Mensajero; España, 1995.

- ❖ Pisano, Juan Carlos. Dinámicas de grupo para la comunicación; Editorial Bonum; Argentina, 1993.
- ❖ Ramos Padilla, Carlos. La comunicación un punto de vista organizacional; Editorial Trillas; México, 1991.
- ❖ Anzieu, Didier y Jacques-Yves, Martín La dinámica de los grupos pequeños, p. 151-172
- ❖ Alvarez Calvillo, Juan Antonio. “Implementación de un área de comunicación organizacional interna para el Instituto Guatemalteco de Educación Radiofónica (IGER)” ; Tesis ECC / USAC ; Guatemala, 1999.
- ❖ Arévalo y Arévalo de Orellana, Carmen. Necesidad de la implementación de programas de comunicación interna en una empresa privada de la ciudad de Guatemala; Tesis ECC / USAC; Guatemala, 1996.
- ❖ Castañeda Mejía, Yolanda. Diagnóstico y propuesta de la comunicación interna de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Carlos; Tesis ECC / USAC; Guatemala, 2003.
- ❖ Morán Ramírez, Nancy Diagnóstico de la comunicación organizacional en Corporación Reforma; Tesis ECC / USAC; Guatemala, 2003.

- BIBLIOGRAFIA PROPUESTA

- ❖ habilidades sociales III. EOS. E. CABALLO, VICENTE. Manual de evaluación y tratamiento de las habilidades sociales. SIGLO XXI. 1999.



- ❖ MARTHA DAVIS, MATTHEW MCKAY. Técnicas de autocontrol emocional. MARTÍNEZ ROCA. 1998.
- ❖ VALLÉS ARANDIGA A. Y VALLÉS TORTOSA C. Programa de refuerzo de las

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA COMUNICACION

Nombre:.....

Departamento:.....

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga con la mayor precisión, ya que con esto le dará un gran aporte a un estudio de investigación. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

SIEMPRE (3) | ALGUNAS VECES (2) | NUNCA (1) |

1.- ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?

3 | 2 | 1 |

2.- ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?

3 | 2 | 1 |

3.- ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?

3 | 2 | 1 |

4.- ¿Se les permite hacer retroalimentación acerca de la información que recibieron?

3 | 2 | 1 |

5.- ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?

3 | 2 | 1 |

6.- ¿Recibe retroalimentación de su jefe sobre su desempeño?

3 | 2 | 1 |

7.- ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?

3 | 2 | 1 |

8.- ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje entendido cuando se dirige a usted?

3 | 2 | 1 |

9.- ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?

3 | 2 | 1 |

10.- ¿Su jefe le da de manera oportuna la información?

3 | 2 | 1 |

11.- ¿Existe una atmósfera de confianza entre compañeros?

3 | 2 | 1 |

12.- ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?

3 | 2 | 1 |

13.- ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?

3 | 2 | 1 |

14.- ¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?

3 | 2 | 1 |

15.- ¿Considera que la comunicación influye en el rendimiento de cada uno de los empleados?

3 | 2 | 1 |

16.- ¿Considera que la comunicación que se maneja en su departamento es buena?

3 | 2 | 1 |

