

FACTORES COMUNICATIVOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA
EMPRESA FAMILIAR MULTIDISTRIBUCIONES J&J.

ANA MARÍA NIETO RUEDA

TITULO A OBTENER: COMUNICADORA SOCIAL - PERIODISTA

MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO

SECCIONAL BUCARAMANGA

2012

FACTORES COMUNICATIVOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA
EMPRESA FAMILIAR MULTIDISTRIBUCIONES J&J.

ANA MARÍA NIETO RUEDA

Trabajo de grado para optar al título de Comunicador Social - Periodista

Director
MG. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA
Comunicador Social Organizacional

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL-PERIODISMO
SECCIONAL BUCARAMANGA

2012

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga, _____

AGRADECIMIENTOS

A Dios, la Virgen María y mis arcángeles porque son mi mayor fuente de esperanza, y guía espiritual porque me han proporcionado bendiciones, fe, amor, paz interior y esperanza, me han ayudado a disipar temores, a tener la fortaleza necesaria para afrontar los obstáculos de la vida y me han brindado las fuerzas suficientes para cumplir con el mayor de mis retos y sueños que es culminar mi carrera profesional y obtener el título de Comunicadora Social - Periodista.

A mis papás Saúl Eduardo Nieto Romero e Isela Rueda Ramírez, por los valores que me han enseñado y la educación que me han dado, por aconsejarme en los momentos difíciles, porque son mi ejemplo a seguir, por el apoyo y el amor incondicional que me han brindado a lo largo de mi vida y los sacrificios que han hecho para darme la mejor educación en las mejores instituciones.

A mis amigas Silvia Juliana Sandoval Peñaloza y Eliana Andrea Díaz Beltrán por la paciencia, el apoyo, los consejos y las experiencias que adquirimos en cada una de las situaciones que hemos compartido.

A mi director de trabajo de grado y profesor Mg. Jaime Enrique Pallares Espinosa, porque es mi ejemplo a seguir profesionalmente, por sus conocimientos, enseñanzas y orientaciones metodológicas.

A la empresa Multidistribuciones J&J por darme la oportunidad y brindarme el apoyo y la cooperación para realizar el trabajo de grado que me permitió poner en práctica los conocimientos adquiridos durante estos cinco años en la universidad y que servirá como base a futuros estudios acerca del clima laboral.

Dios los bendiga y proteja siempre.

CONTENIDO

RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	
1. FACTORES COMUNICATIVOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL EN LAS EMPRESA MULTIDISTRIBUCIONES J&J	1
1.1OBJETIVO GENERAL	
1.2OBJETIVOS ESPECÍFICOS	
1.3ANTECEDENTES	2
1.4IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL	3
2. JUSTIFICACIÓN	4
3. MARCO TEÓRICO	5
3.1 LA COMUNICACIÓN Y SUS COMPONENTES.	
3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	8
3.3 BARRERAS COMUNICATIVAS	13
3.4FACTORES DEL IMCOL	16
3.5 ORGANIZACIÓN Y EMPRESA FAMILIAR	17
3.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL	19
3.6.1 Teoría del Clima Organizacional de <i>Likert</i> .	23
3.6.2 Tipos de Clima Laboral	24
3.6.3 Dimensiones y Evaluación del Clima Laboral.	26
4. METODOLOGÍA	28
5.RESULTADOS	32
5.1 OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE DE MULTIDISTRIBUCIONES J.J.	51
6. INTERPRETACIÓN DE DATOS Y DISCUSIÓN	59
7. CONCLUSIONES	62
8. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. ¿Considera que la información que requiere para su trabajo, la recibe de manera oportuna?	32
Tabla 2. ¿La información que recibe es clara y precisa?	33
Tabla 3. ¿Cuenta con la información necesaria sobre los eventos que se llevarán a cabo mes a mes en la empresa?	34
Tabla 4. ¿Por cuál medio recibe información de sus jefes?	35
Tabla 5. ¿Se comunica fácilmente con el gerente, cada vez que lo requiere?	36
Tabla 6. ¿Se comunica fácilmente con los vendedores (compañeros), cada vez que lo requiere?	37
Tabla 7. ¿Conoce cuál es el conducto regular a seguir cuando tiene inconvenientes en el trabajo?	38
Tabla 8. ¿La información que recibe de sus compañeros de trabajo es eficaz y asertiva?	39
Tabla 9. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?	40
Tabla 10. La estructura comunicativa de la organización es:	41
Tabla 11. ¿Presenta ideas que puedan aportar al mejoramiento de actividades en la organización?	42
Tabla 12. ¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?	43
Tabla 13. Cuándo ha presentado sus ideas ante la gerencia o ante sus compañeros lo ha hecho:	44

Tabla 14. ¿Se siente identificado con la Misión, la visión y los objetivos de la organización?	45
Tabla 15. ¿Considera que su trabajo y/o servicio al cliente ha aportado a mantener la buena imagen de la empresa?	46
Tabla 16. Género	47
Tabla 17. Nivel Educativo	48
Tabla 18. Cargo	49
Tabla 19. Edad	50
Tabla 20. Observación no participante día 1.	51
Tabla 21. Observación no participante día 2.	54
Tabla 22. Observación no participante día 3.	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. ¿Considera que la información que requiere para su trabajo, la recibe de manera oportuna	32
Figura 2. ¿La información que recibe es clara y precisa?	33
Figura 3. ¿Cuenta con la información necesaria sobre los eventos que se llevarán a cabo mes a mes en la empresa?	34
Figura 4. ¿Por cuál medio recibe información de sus jefes?	35
Figura 5. ¿Se comunica fácilmente con el gerente, cada vez que lo requiere?	36
Figura 6. ¿Se comunica fácilmente con los vendedores (compañeros), cada vez que lo requiere?	37
Figura 7. ¿Conoce cuál es el conducto regular a seguir cuando tengo inconvenientes en el trabajo?	38
Figura 8. ¿La información que recibe de sus compañeros de trabajo es eficaz y asertiva?	39
Figura 9. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?	40
Figura 10. La estructura comunicativa de la organización es:	41
Figura 11. ¿Presenta ideas que puedan aportar al mejoramiento de actividades en la organización?	42
Figura 12. ¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?	43
Figura 13. Cuándo ha presentado sus ideas ante la gerencia o ante sus compañeros lo ha hecho:	44

Figura 14. ¿Se siente identificado con la Misión, la visión y los objetivos de la organización?	45
Figura 15. ¿Considera que su trabajo y/o servicio al cliente ha aportado a mantener la buena imagen de la empresa?	46
Figura 16. Género	47
Figura 17. Nivel Educativo	48
Figura 18. Cargo	49
Figura 19. Edad	50

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Síntesis cruce de información Encuesta y Observación no participante.

Anexo B. Encuesta.

Anexo C. Matriz Observación no participante.

Anexo D. Encuesta al Gerente

Anexo E. Encuesta al Empleado

RESUMEN

TÍTULO: “FACTORES COMUNICATIVOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA FAMILIAR MULTIDISTRIBUCIONES J&J”.

AUTORA: ANA MARÍA NIETO RUEDA

FACULTAD: Comunicación Social – Periodismo

DIRECTOR: MG. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA

RESUMEN

Dentro de toda organización debe existir la comunicación, sin ella los empleados no podrían saber acerca del trabajo que realizan sus compañeros, no recibirían órdenes de sus superiores y sus clientes no se sentirían satisfechos con el servicio, lo que provocaría la indisposición en el personal y el fracaso de la organización. El siguiente trabajo permite conocer las barreras, los factores comunicativos, el tipo de clima existente en la organización, las estructuras comunicativas, el manejo de la información asertiva y oportuna, el conocimiento del conducto regular, que se encuentren implícitos y que pueda ayudar o afectar el clima laboral. La investigación cuenta con aportes que se hacen desde la teoría organizacional de Likert en la que se señala que la conducta de los integrantes de una organización se debe no solo al trato y comportamiento que tienen sus superiores para con los empleados, sino también al contexto organizacional percibido por cada uno de ellos de igual manera se tiene en cuenta el instrumento de medición IMCOL (Instrumento de medida de clima organizacional y liderazgo), orientado hacia las características y estructura de las pequeñas empresas. A lo largo del trabajo se encuentran las definiciones de lo que es comunicación, empresa familiar, comunicación organizacional, clima laboral, cultura organizacional y el concepto de organización de tal manera que al leer este trabajo de investigación se puedan ir resolviendo dudas o inquietudes existentes. La metodología que se llevó a cabo en la investigación es un estudio exploratorio descriptivo de orientación metodológica mixta (cualitativa – cuantitativa). Las herramientas de recolección que se usaron fueron la encuesta que constó de diecinueve (19) preguntas, la entrevista a uno de los gerentes y dos de los empleados y la observación no participante en comunicación no verbal que permite identificar comportamientos que reflejan las fallas o faltas de comunicación en el grupo de trabajo. Al final se encontrarán los resultados, las conclusiones y las recomendaciones que se les hicieron a los gerentes en pro de la mejora del clima laboral de su empresa familiar.

La empresa a la que se le hizo el estudio es MULTIDISTRIBUCIONES J&J. Una empresa familiar especializada en el programa de distribución horizontal de productos alimenticios, y productos de la empresa Familia Sancela.

PALABRAS CLAVES: Comunicación organizacional, Cultura organizacional, Clima laboral, Factores comunicativos, Teoría organizacional de Likert.

ABSTRACT

TITLE: COMMUNICATIVE FACTORS THAT AFFECTS THE WORKING ENVIRONMENT IN MULTIDISTRIBUCIONES J&J FAMILY BUSINESS

AUTHOR: ANA MARÍA NIETO RUEDA

FACULTY: SOCIAL COMMUNICATION FACULTY - PERIODISM

DIRECTOR: MG. JAIME ENRIQUE PALLARES ESPINOSA

ABSTRACT

Communication is something that must exist within every organization, without it employees would not be able to know about the work their colleagues do, they would not receive orders from their superiors and the customers would not feel satisfied with the service, which provokes a bad working environment and the organization will fail.. This work allow us to know the barriers, the communicative factors, the existing working environment in the organization, the communicative structures, how the assertive and timely information is managed and to know the regular processes. This research is based on Likert's organizational theory which points that the behavior of the individuals in an organization depends not only on the treatment of the superiors with the workers but also depends on the organizational context they perceive. For this we have to take into account the IMCOL (Leadership and working environment measure instrument in Spanish) oriented to the small business structures. In this work we can find the definitions for communication, family Business, organizational communication, working environment, organizational culture, and organization so when you go through this research Project you can solve any questions that might appear

.Methodology used in this research was a qualitative and quantitative exploratory and descriptive study. Data recollection tools used were, a 19 questions survey, an interview with one of the managers and two employees and the non-participative observation regards non-verbal communication which allows us to identify behaviors that reflects the failure in the communication on the workgroup. At the end we can find the results, conclusions and recommendations made to the manager so they can improve the working environment of the business

The company which made the study from, is MULTIDISTRIBUCIONES J & J. A family business specializing in the horizontal distribution program of food products, and products of the Sancela Family Company.

KEY WORDS: Organizational communication, Organizational Culture, Working Environment, Communicative Factors, Linkert's Organizational Theory.

INTRODUCCIÓN

Para hablar de clima laboral se debe hablar del medio humano y físico en el que se desenvuelven diariamente las personas pertenecientes a una organización. Este influye no solo en la producción, sino también en la satisfacción por cumplir y hacer un trabajo bien hecho, se relaciona con el “saber hacer” del jefe y los empleado, así como también el comportamiento de las personas, la manera cómo trabajan, cómo se relacionan con los demás, cómo se comunican y la interacción en las actividades desempeñadas por cada una de las personas que hacen parte de la organización.

Se puede decir que un buen clima es aquel que está orientado hacia los objetivos generales, a la toma de decisiones al interior y la manera como se llevan a cabo las relaciones dentro y fuera de la organización, mientras que el mal clima es el que se encarga de destruir el entorno de trabajo promoviendo ambientes de conflicto y fastidio, lo que hace que se genere el bajo rendimiento en la producción. Existen valores fundamentales que permiten el desarrollo integral entre la empresa y sus empleados tales como el respeto, la confianza, el apoyo, la confrontación y la participación, considerados como los principios básicos para el desarrollo integral de cualquier compañía.

Realizar estudios en el clima laboral puede ser de gran interés para los gerentes de las empresas además de ser un campo muy estudiado es importante tener en cuenta que son cualidades establecidas en el ambiente de trabajo que se perciben y experimentan y que también influyen sobre los miembros de la organización. El impacto que tendrá el análisis del estudio del clima laboral es el mejoramiento en los resultados productivos de las empresas, y un gran sentido de pertenencia de sus integrantes.

La presente investigación se encuentra adscrita a la línea de Comunicación, Cultura y Desarrollo y pretende por medio de un estudio exploratorio descriptivo dar respuesta a la siguiente pregunta problema: ***¿Cuáles son los factores comunicativos que inciden en el clima laboral de la empresa familiar Multidistribuciones J&J?***

1. FACTORES COMUNICATIVOS QUE INCIDEN EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA FAMILIAR MULTIDISTRIBUCIONES J&J

1.1 Objetivo general

Analizar los factores comunicativos que tienen influencia en el clima laboral de la empresa familiar Multidistribuciones J&J?

1.2 Objetivos específicos

- Analizar los canales comunicativos utilizados en la empresa familiar Multidistribuciones J&J
- Identificar las acciones comunicativas que ocurre en la empresa familiar Multidistribuciones J&J.
- Señalar los posibles problemas de comunicación presentes en la empresa Familiar Multidistribuciones J&J.

1.3 ANTECEDENTES

Existen estudios acerca del clima laboral. En la facultad de comunicación social se encuentra el: Diagnóstico del clima organizacional y las comunicaciones internas en el Departamento de Producción del Canal RCN TV. que es un trabajo que permite conocer más de cerca los procesos de comunicación que se llevan a cabo en el Canal RCN, hecho por los estudiantes Carlos Andrés Acevedo y Gladys Carolina Roa de la Universidad Pontificia Bolivariana en el año de 2008.

Otro de los trabajos que se encuentran pero ya en las áreas de administración y psicología son: Medición del clima organizacional del Supermercado Panorama del Municipio de Piedecuesta realizado en el año de 2005 y en el área de psicología está: Implementación de un programa de desarrollo personal en Cotrasur para fortalecer el clima organizacional, hecho en el año de 2005.

Igualmente existen estudios hechos a empresas familiares como por ejemplo el realizado en el 2008 por el Doctor Enrique de Miguel Fernández Carranza en Valencia España que se titula: Empresas familiares y el concepto de los empresarios valencianos, que trata de los protocolos familiares y el concepto que tienen los valencianos sobre protocolo familiar.

Otro de los estudios a empresas familiares fue realizado por el Doctor Santiago Dodero en el año de 2006, titulado Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica que es un diagnóstico sobre la situación en la que se encuentra la EF (empresa familiar) latinoamericana. Para esta investigación se encuestaron a 29 empresarios de 12 países como: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú.

Entre los libros que tratan el tema de clima laboral están Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. Escrito por Carlos Eduardo Méndez Álvarez en el 2006. Igualmente se encontró: El clima de trabajo en las organizaciones; Definición, diagnóstico y consecuencias, escrito por Luc Brunet en 1987.

1.4 IDENTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL

Multidistribuciones J.J. Se creó el 25 de octubre de 2005 siendo Juan Carlos Toscano y Jazmín Herrera los fundadores. Es una empresa de tipo familiar que empieza sus labores con la Compañía de Galletas Noel, luego de recibir una propuesta por parte del Gerente Regional. En octubre de 2005 Multidistribuciones J&J se encontraba prestando sus servicios de distribución horizontal en San Gil.

Hasta marzo de 2007 laboró con Compañía de Galletas Noel. Luego en Mayo del mismo año deciden trasladarse a la ciudad de Bucaramanga y en julio de 2007 firman contrato con Familia Sancela S.A, empresa con la que actualmente se encuentran trabajando, y laboran en las zonas que van desde quebrada seca hasta el norte.

2. JUSTIFICACIÓN

La comunicación es parte importante de las organizaciones; por ello, es necesario que sus integrantes mantengan un proceso fluido, eficaz, y dinámico en el intercambio de información y el uso que se le da de manera que pueda garantizar que los objetivos y aspiraciones se lleven a cabo. De no existir sería imposible que cada uno de los empleados conociera el trabajo que llevan a cabo sus compañeros, los gerentes no podrían dar instrucciones, no se daría pie a las oportunidades en las empresas, pues sin el intercambio de información las personas no podrían participar y la empresa no funcionaría.

En el caso específico de la empresa familiar Multidistribuciones J&J, existen factores comunicativos presentes que afectan el clima laboral, sea por que la comunicación no es asertiva, el desconocimiento de los conductos regulares, o la poca participación en las actividades y decisiones de la empresa, pueden originar grandes conflictos. Es por esto que a las personas que dirigen las empresas les corresponde garantizar que los empleados tengan claras las instrucciones dadas, permitiéndoles crear un ambiente favorable en el que se puedan expresar con libertad las inquietudes, ideas, aportes, reclamos y cualquier otro aspecto que sea necesario no solo para el interés de la empresa sino también del personal. Así mismo se debe atender de manera oportuna los conflictos y mejorar la eficiencia de la organización.

Esta investigación es importante porque permite estudiar no solo el clima laboral existente sino también conocer la influencia que tienen las barreras y los factores comunicativos en el clima laboral permitiendo estar al tanto de las fallas o deficiencias que puedan interrumpir el cumplimiento en las actividades.

Este trabajo puede ser usado como modelo para ser aplicado en otras empresas familiares así como antecedentes a futuras investigaciones.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. LA COMUNICACIÓN Y SUS COMPONENTES

El estudio del clima laboral es un tema que se ha ido investigando en las organizaciones a lo largo del país. Este permite conocer el estado de la empresa no solo en aspectos organizacionales sino también el ambiente, la cultura laboral, el estado de ánimo y las percepciones que tienen los integrantes de la empresa y la influencia que esto pueda traer sobre ellos.

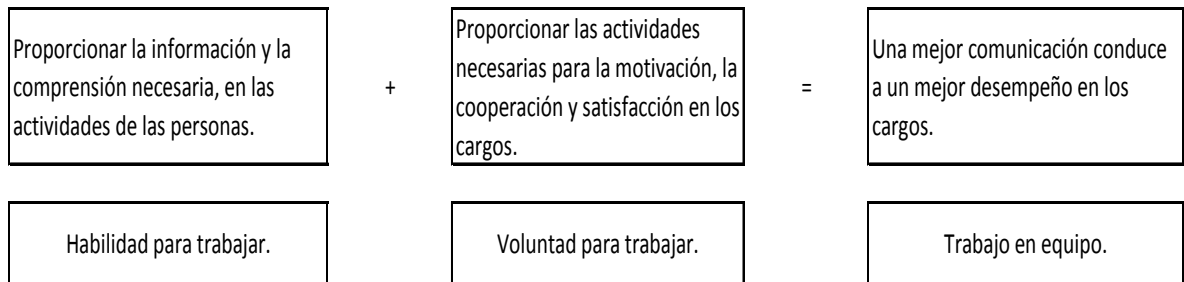
Los seres humanos tienen la facultad de comunicarse, de intercambiar y transmitir mensajes. Cada vez que se comunican con las personas cercanas se crea un vínculo que proporcione un intercambio de ideas, así como emitir o recibir mensajes entre otros. La falta de comunicación se puede convertir en el talón de Aquiles de las organizaciones, ya que todas tienen necesidades diferentes de comunicarse por lo que hay que evaluar y seleccionar los mensajes y los medios que se utilizarán teniendo en cuenta el perfil que cada una de estas tengan.

Usar de manera adecuada la comunicación contribuye a mejorar las relaciones interpersonales entre los integrantes de la empresa, y esto se reflejará en el trato que tengan con sus clientes. Por esto es importante evaluar el nivel del progreso de una organización a través de la capacidad de comunicación que existe entre sus integrantes. El buen funcionamiento y desempeño de una organización dependerá en buena medida entonces de qué tan bien se comuniquen quienes componen tal entidad, puesto que este proceso es el que orienta todas las labores que se desarrollan diariamente, genera conexión y sentido de pertenencia, y crea espacios de diálogo entre jefes y empleados.

Según Idalberto Chiavenato, **comunicación** es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"¹.

Del mismo modo afirma que la comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos fundamentales:

- a. Proporcionar la información y la explicación necesaria para que las personas puedan desempeñar sus tareas.
- b. Adoptar las actitudes necesarias que promuevan la motivación, la cooperación y la satisfacción de los cargos.



Tomada de: CHIAVENATO Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración.

Si se llevan a cabo los dos propósitos anteriormente enunciados se puede promover un ambiente de solidaridad y un mejor desempeño en las tareas que sean asignadas.

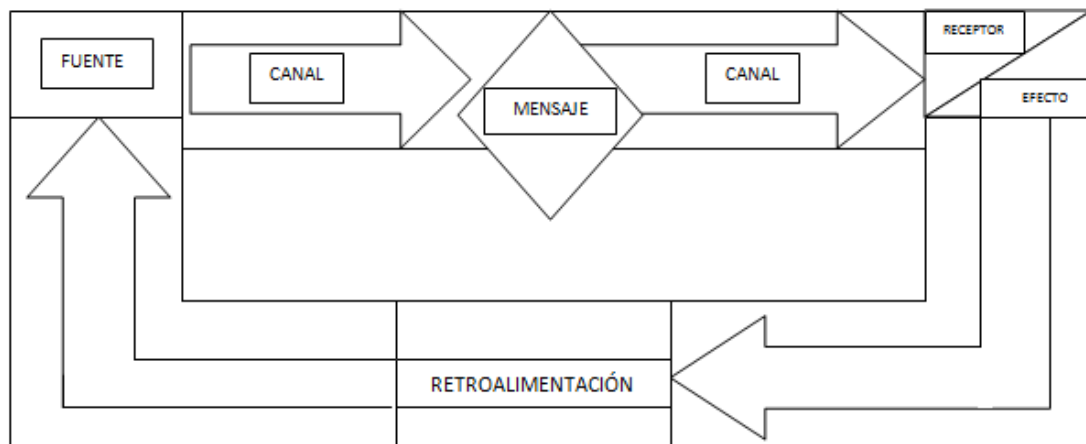
Cabe agregar que Chiavenato destaca la importancia de la comunicación y el efecto que esta tiene en las relaciones interpersonales como por ejemplo explicarles a los empleados los motivos de las decisiones tomadas. De la

¹CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial McGraw-Hill, 2006, Pág. 110.

misma manera afirma que el flujo de comunicación empleados – jefes, debe satisfacer las necesidades, así como el de sus empleados debe permitirles a sus superiores tener una idea clara de lo que está sucediendo al interior de su organización.

Fernández Collado afirma que “para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, lo cual implica un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso”² refiriéndose a los principales elementos que intervienen en el proceso de la comunicación (Modelo F-M-C-R). Por otro lado David Berlo expresa que “los significados están en las personas y no en los mensajes”³. Es decir que las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que éstos les son asignados por las personas.

El modelo F-M-C-R tiene en cuenta los cuatro elementos principales presentes en la comunicación que son: la fuente, el mensaje, el canal y el receptor.



Tomada de: FERNÁNDEZ, COLLADO, Carlos. “La comunicación en las organizaciones”. Modelo F-M-C-R (FUENTE: Patricia Hayes Bradley y John E. Baird, Jr.) Communication for business and the Professions.

² COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997. p.19

³ BERLO, David K. El proceso de la comunicación. Buenos Aires: El Ateneo, 1981

La fuente es la que se encarga de dar origen al mensaje, es decir que a través de esta llega la información a las personas que hacen parte de la organización.

El mensaje es la idea que la fuente transmite al receptor. Se debe tener en cuenta que esta idea debe ser codificada tanto por el emisor como por el receptor.

El canal es el medio que transporta los mensajes desde la fuente hasta el receptor.

El receptor es la persona o el medio que recibe el mensaje decodificado.

Además de los elementos anteriormente expuestos, se incluyen otros dos: los efectos y la retroalimentación.

Los efectos en la comunicación se producen cuando el mensaje ha sido decodificado. La retroalimentación es la respuesta que da el receptor al mensaje transmitido por la fuente y puede ser bidireccional, lo que permitirá que tenga efectos negativos o positivos.

3.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Fernández Collado define la **comunicación organizacional** como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”⁴, también la 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, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la

⁴----- La Comunicación en las organizaciones. 1997.

organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”⁵

Entre las denominadas formas de comunicación definidas por Fernández Collado están:

- La comunicación interna: “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”

Autores como García Jiménez y Aguilera enuncian las funciones de la comunicación interna. Para García Jiménez las funciones u objetivos son: Brindar información sobre la gestión, brindar información del contexto y permitir la retroalimentación⁶.

Por su parte Jorge Aguilera considera que la comunicación interna debe establecer vínculos que direccionen el trabajo de los integrantes de la organización; al manejar canales comunicativos alternativos se sana el clima organizacional; cuando se eliminan las barreras entre las personas se promueve el trabajo en equipo; facilita la adaptación al cambio al ofrecer información que reduce la incertidumbre; genera organizaciones más sólidas y agiliza procesos cuando se optimiza la gestión de información para toma de decisiones⁷.

- La comunicación externa: Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores,

⁵Ibid., p: 27

⁶ GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. Díaz de Santos. Madrid 1998

⁷AGUILERA, Jorge. “¿Para qué sirve la comunicación en la empresa?” Revista Fenalco. 1997. P. 41

clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios⁸.

Ricci y Cortesi definen la comunicación no verbal como: “intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, el lugar que los interlocutores ocupan en el espacio, los elementos que conforman la apariencia personal, la entonación de la voz, el ritmo y las inflexiones del discurso”⁹.

Igualmente destacan la existencia de una serie de conductas no verbales que están implícitas en cada contexto y que consisten en un conjunto de reglas correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar.

Fernández Collado plantea las funciones que tiene la comunicación no verbal¹⁰, estas son:

- Suplir a la comunicación verbal (oral).
- Repetirla.
- Contradecirla.
- Complementarla.
- Acentuarla.
- Regularla.

⁸-----, La Comunicación en las organizaciones. 1997.

⁹RICCI BITTI, Pio E. y CORTESI, Santa. "Comportamiento no Verbal y Comunicación". Ed. Gustavo Gili S. A. Barcelona. 1980. p. 24.

¹⁰FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997. p. 180

De la misma manera habla de la tipología básica de la comunicación no verbal que se reúne en diferentes grupos de comportamientos simbólicos¹¹ , por lo que la comunicación no verbal puede ser:

- Kinésica: relativa a los movimientos corporales.
- Gestual: formada por las expresiones faciales.
- Vocálica: vinculada con los aspectos fonéticos (tono, volumen, ritmo, etc.) de la emisión de códigos verbales en forma oral.
- Táctil: constituida por los contactos “piel a piel”.
- Proxémica: referente al manejo de la distancia física entre los interactuantes cara a cara.
- Olfativa: relacionada con los olores perceptibles.
- Cronémica: que abarca los comportamientos de uso de tiempo (puntualidad, hacer esperar, etc.)
- Artefactual: del uso y disposición espacial de objetos, muebles, inmuebles, y utensilios (tamaño de una oficina, ropa que usa, etc.)

Horacio Andrade y Salvador Sánchez en su tesis *Categorías de análisis de comunicación no verbal aplicables al estudio de la cultura organizacional*, agrupan todas las señales no verbales utilizadas comúnmente en la interacción¹² en siete categorías:

1. El espacio: Comprende desde el espacio físico del que disponen las personas, teniendo en cuenta características como tamaño, calidad, decoración, hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación: qué tanto se acercan o alejan de los interlocutores y cómo manejan la orientación (frontal, lateral o

¹¹Ibíd., p: 180

¹² ANDRADE, Horacio. SÁNCHEZ, Salvador. *Categorías de análisis de comunicación no verbal aplicables al estudio de la cultura organizacional*, tesis. Universidad Iberoamericana. México, 1986.p. 157 -288.

perpendicularmente). Las dimensiones de esta categoría son dignas de considerarse en el ámbito organizacional, pues casi siempre reflejan el estatus de los individuos.

2. La conducta táctil: Abarca las posibilidades de comunicación a través del contacto físico, desde un apretón de manos ritual e impersonal, hasta una caricia cargada de afecto y altamente significativa. A pesar de la importancia del tacto en las relaciones interpersonales, estas conductas están extremadamente reglamentadas en el terreno de las organizaciones y, por tanto, aportan pocos datos al observador.
3. La apariencia física y el vestido: Comprende todas las señales que se emiten con la simple presencia, aun antes de actuar. Incluye el atractivo, la cara, la configuración física, la estatura, el color, el olor, el pelo, la ropa, los accesorios y el maquillaje. Como se puede percibir, las dimensiones incluidas son muy amplias, lo cual dificulta el análisis; sin embargo, su verdadera importancia radica en que son un factor de gran influencia en las relaciones interpersonales.
4. El movimiento del cuerpo y la postura: Se refiere a lo que el individuo expresa a través del manejo del cuerpo, en términos de movilidad, o las posturas que asume cuando se relaciona con otros. En la parte organizacional, el movimiento con forma de expresión, suele tener una relevancia mínima. En cuanto a las posturas, en algunos casos reflejan diferencias de estatus o grado de interpersonalidad de la relación; casi siempre son muy evidentes o virtualmente imperceptibles.
5. Las expresiones faciales: La cara posee un gran potencial comunicativo. Es una de las partes más expresivas del cuerpo, a tal grado que, junto con el habla, se le considera la principal fuente de información en las relaciones

interpersonales. Es a través del rostro como se comunican los estados emocionales, las actitudes hacia los demás y los elementos de retroalimentación indispensables en la conversación¹³.

6. La conducta visual: El comportamiento visual es determinante en los encuentros interpersonales. Ayuda a regular la corriente de comunicación, proporciona retroalimentación, expresa emociones y es útil para definir la naturaleza de la relación¹⁴. En el campo organizacional, las habilidades relacionadas con la conducta visual son especialmente valiosas para fines de administración de personal, sobre todo en lo que respecta a reclutamiento y selección.

7. Los aspectos no lingüísticos del discurso: Esta categoría tiene que ver con la “envoltura” de las palabras al hablar. Incluye, por un lado, variables tales como el ritmo, melodía, velocidad, pausas, volumen, claridad y acento. Incluye la risa, el llanto, los suspiros, los chasquidos, la tos, y todos los sonidos que, además de las palabras, puede emitir por medio de la boca. Desde el punto de vista organizacional involucra el tipo de lenguaje usado (técnico, simple, erudito, vulgar, cargado de términos tomados de otros idiomas, formal, informal entre otros) los eufemismos (reajuste de plantilla en vez de despido de personal, reubicación en lugar de remoción, deslizamiento por devaluación, etc.) y los dobles sentidos (el “albur”, los lenguajes privados, etc.)

¹³ KNAPP, Mark L. La comunicación no verbal. Paidós, Barcelona, 1982.p.229

¹⁴ Ibíd., p. 267.

3.3 BARRERAS COMUNICATIVAS

En el proceso comunicativo pueden presentarse algunos inconvenientes que lo dificulten y se hace necesario detectarlos para de esta manera evitarlos y lograr una comunicación eficiente; estos obstáculos son denominados como barreras de comunicación

En el libro Comunicación empresarial y atención al cliente escrito por Dolores Fernández y Elena Fernández explican que en los elementos comunicativos pueden presentarse alteraciones que permiten la aparición de barreras comunicativas¹⁵, éstas son:

Barreras ambientales: Se cuentan como barreras ambientales las sillas incómodas, interrupciones, ruidos, sonidos de teléfonos.

Barreras terminológicas: Consiste en usar lenguajes técnicos y difíciles de comprender, así como la falta de claridad en las expresiones o el uso de siglas o abreviaturas.

Barreras administrativas: Forman parte de la estructura organizacional de las empresas y hacen que se reciban informaciones que no corresponden a nuestros conocimientos o responsabilidades. También puede ser que haya una ambigüedad en los status y en los roles del personal de la empresa.

Barreras interpersonales: Se basan en suposiciones y percepciones incorrectas, debido a una información escasa o instrucciones difíciles de comprender, conclusiones prematuras por no saber escuchar, a la formulación de respuestas en nuestras mentes mientras otra persona está hablándonos en vez de escuchar realmente lo que dice, o simplemente por confusión en las definiciones.

¹⁵FERNÁNDEZ, Dolores. FERNÁNDEZ, Elena. Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A., 2010. p. 3.

Posteriormente Jesús García en su libro “La comunicación interna” escribe acerca de las barreras que existen en la comunicación interna y que deben superarse¹⁶ y las clasifica de la siguiente manera:

Físicas: deficiencias técnicas en los canales y soportes, ambientes de ruido y perturbaciones.

Fisiológicas: limitaciones orgánicas de los receptores.

Psicológicas: turbación personal, irritación, agresividad, etc.

Sociológicas: rivalidad entre grupos a los que pertenecen los comunicantes (partidos políticos, sindicatos).

Culturales: distinto nivel de formación intelectual, distinto continente, distinta comunidad.

Administrativas: sistemas inadecuados o incompatibles de organización.

Lingüísticas: desconocimiento de los códigos que se utilizan para comunicar o conocimiento insuficiente, que genera mal entendidos.

García también resalta que los elementos de la comunicación se pueden ver afectados por las barreras¹⁷ de la siguiente manera:

La fuente: El emisor puede limitar y anular el efecto de la comunicación por no haber elaborado el mensaje con claridad, no haber prestado atención, o no haber captado el mensaje de manera correcta.

El mensaje: Añadirle elementos innecesarios que lo hacen confuso, o carecer de alguno de los que deben dominar para efectuar la comunicación.

El código: Dificultades surgidas en este elemento compartido, que hace inteligible el mensaje y mantiene en la misma onda a los actores de la comunicación, determinan la existencia de frecuentes inadecuaciones y mal entendidos.

¹⁶GARCÍA JIMÉNEZ, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A, 1998. p. 60

¹⁷Ibíd., p.61

El canal: Muchas de las limitaciones que experimenta la comunicación eficaz dependen de no conocer suficientemente la naturaleza de los medios que se utilizan o no haber utilizado el soporte y el canal más adecuados.

El destinatario: La comunicación no se produce hasta el momento en que el destinatario asume la función de emisor y cifra su respuesta. El destinatario es el lugar donde se mide y comprueba la eficacia de la comunicación, que se ve mermada con mucha frecuencia por dificultades que le conciernen: falta de atención, de comprensión, y formulación.

La situación y el ambiente: El marco en que se produce la comunicación condiciona a sus actores. En ocasiones la comunicación se degrada o anula por dificultades que afectan al contexto o al clima de la situación y el ambiente comunicacional. El emisor y el destinatario, cuando se comunican, crean inconscientemente unos “personajes” contruidos por su interpretación subjetiva de cada situación.

La respuesta retroalimentadora (*feedback*): Cierra el circuito de los elementos constitutivos del proceso de comunicación. Las limitaciones de ésta aparecen en forma de réplica incompleta, confusa, mendaz, inoportuna, digresiva o poco pertinente, agresiva, etc.

3.4 FACTORES DEL IMCOL

Claudia Mellado plantea la existencia de siete factores que miden la percepción del clima organizacional en la pequeña empresa determinados por el cuestionario IMCOL¹⁸, estos son:

1. Percepción de la comunicación jefe/trabajadores, en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior.

¹⁸ MELLADO, Claudia. Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica en la pequeña empresa. [Citado 4 de octubre 2011]. Disponible en Word Wide Web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html>

2. Percepción de la calidad y exactitud de la comunicación descendente (del jefe a los trabajadores).
3. Percepción de la comunicación ascendente, particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación.
4. Percepción de las oportunidades de influir en el jefe
5. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe.
6. Percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo.
7. Percepción de la comunicación entre subordinados (nivel de afectividad, apoyo, compañerismo y apertura).

Igualmente en este cuestionario se tienen en cuenta dos factores que miden el liderazgo del jefe

1. Nivel de intercambio de información.
2. Nivel de participación en la toma de decisiones.

A pesar que en el IMCOL no aparece el factor de Identidad Corporativa en este caso se hace necesario tenerlo en cuenta para conectarlo con algunas preguntas de la encuesta.

Es importante destacar que las organizaciones se encuentran sometidas a cambios constantes originados en los procesos de adaptación, así como a las variaciones del entorno sin dejar de lado el ambiente interno. Es necesario aclarar que no existe organización desadaptada, pero tampoco estaría bien decir que las organizaciones se encuentran en un estado óptimo de adaptación, pues éstas desean mejorar su clima, así como aumentar la motivación en cada uno de los miembros que las conforman, haciendo más interesante el trabajo dentro de ellas.

3.5 ORGANIZACIÓN Y EMPRESA FAMILIAR

Es indispensable conocer las aspiraciones, los problemas y las dificultades que tienen los trabajadores, y así mismo buscar la manera en que puedan superar esas dificultades y generar un clima laboral más placentero.

Mario Krieger define la **organización** como “conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”¹⁹.

Según Krieger las organizaciones cumplen con ciertas características que son:

- Entidades relativamente permanentes. Le permite a las organizaciones continuar su existencia aun cuando se cambien los superiores, además de predecir qué hará una organización en un futuro.
- Poseen una estructura. Para que las organizaciones cumplan la misión para la cual fueron creadas, deben regular y prescribir las actividades en la organización y fijar los niveles de toma de decisiones.
- Están orientadas hacia el logro de objetivos. Las organizaciones han sido creadas con un propósito específico y deben fijar y lograr objetivos para poder cumplir esa misión.
- Utilizan la especialización. Si varias personas forman una organización, no podrán realizar su labor a menos que se especialicen.

A pesar de que existen diferentes tipos de empresas hoy en día se hacen más visibles las empresas familiares; ejemplo de ello son Urbanas S.A, Panadería Trillos, Pastas Gavassa, Pasabocas La Victoria, MarVilla entre otras. Esto se debe

¹⁹ KRIEGER, Mario. Sociología de las Organizaciones una introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires: Editorial Prentice – Hall, 2001. p. 237

a que los mismos empresarios están preocupados por darle continuidad a la empresa, dejándola en manos de los mismos integrantes de la familia para que se puedan hacer cargo, sin tener que recurrir a gente externa.

La empresa familiar: “Es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia.”²⁰

Las empresas familiares se encuentran manejadas y constituidas por los miembros de la misma familia, haciéndose responsable de todas las acciones o decisiones que se tomen en ella. Cabe resaltar que las empresas familiares por lo general empiezan como empresas pequeñas y a medida que van pasando los años la empresa va creciendo.

Es conveniente tener en cuenta que en las organizaciones no solamente la comunicación es importante. Hoy en día las organizaciones se están preocupando por el clima laboral que hay en cada una de ellas. Es por esto que Darío Rodríguez define el **clima laboral** como “Percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”²¹

El clima laboral es importante en cada una de las organizaciones pues es allí donde se ven reflejados los valores, actitudes y las creencias de cada uno de los miembros. Por eso es importante conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca del ambiente laboral en el que se desenvuelven día a

²⁰ CASILLAS, José Carlos. DÍAZ, Carmen. VAZQUEZ, Adolfo. La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones. Madrid: Thomson Editores, 2005

²¹ RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. México Editorial Alfaomega, 2005.p. 159

día, pues la manera en que es percibida puede verse afectada por diferentes factores sean físicos, sociales, económicos, comunicativos entre otros.

3.6 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA LABORAL. Se debe tener en cuenta que el clima organizacional se construye a través de una autoreflexión que hace la organización acerca de su sobrevivencia. Debido a esto es importante que el clima organizacional sea auto-observado por los miembros que pertenecen a la organización y sea evaluado de manera colectiva.

En muchas ocasiones las personas suelen confundir los términos de clima laboral y cultura organizacional pensando que son lo mismo, pero, en realidad, no es así. En el libro Comportamiento Organizacional la **cultura organizacional** es definida como: “Sistema de acciones, valores y creencias compartidos que se desarrollan dentro de una organización y que orientan la conducta de sus miembros”.²²

La cultura organizacional se crea debido a los miembros que componen la organización, es por esto que el clima organizacional tiene un pequeño acercamiento por medio de las percepciones que los miembros tienen sobre su organización, promoviendo mitosempresariales, valores, conductas y creencias que componen la cultura de la organización.

Abravanel explica algunas de las características del clima laboral²³:

1. La identidad de sus miembros: El grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

²²SCHERMERHORN, John R.; HUNT G, James; OSBORN N, Richard. Comportamiento Organizacional. : México: Limusa, 2005. p. 268

²³Abravanel, J. Cultura Organizacional aspectos teóricos prácticos metodológicos. Colombia: Editorial Legis 1992.

2. Énfasis en el grupo: Las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. El enfoque hacia las personas: Las decisiones que la administración toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.
4. La integración de unidades: La forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.
5. El control: El uso de reglamentos, procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.
6. Tolerancia al riesgo: El grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.
7. Los criterios para recompensar: Cómo se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento
8. El perfil hacia los fines o los medios: De qué manera la administración se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.
9. El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.
10. Tolerancia al conflicto: Grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

El factor básico y principal para lograr la calidad que se necesita en el clima laboral son sin duda los miembros que laboran en la organización, pues a través de ellos es que se difunde la imagen y el prestigio de la misma, de igual manera son los encargados de la calidad y los servicios que ofrece la entidad en la que laboran.

Para los comunicadores es importante saber de qué manera se puede llegar a evaluar el clima en las organizaciones, *Luc Brunet* en el libro *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias* asegura que “para evaluar el clima de una organización es necesario establecer un instrumento de medición que incluya cuatro dimensiones”²⁴:

1. Autonomía Individual. La característica básica de esta dimensión es la posibilidad del individuo en ser su propio jefe y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión. Esta dimensión abarca factores como la responsabilidad, independencia de los individuos y rigidez de las leyes de la organización.
2. Grado de estructura que impone el puesto. Mide el grado en el que los superiores se comunican y establecen los métodos de trabajo con los miembros de la organización.
3. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
4. Consideración, agradecimiento y apoyo. Son los estímulos y el apoyo que un empleado recibe de su superior.

Brunet describe en su teoría las variables que determinan las características de las organizaciones, los tipos de clima, las dimensiones y los cuestionarios.

Otros investigadores como lo son *Friedlander* y *Margulies* consideraron el clima como un “fenómeno de carácter social e interpersonal, y en el que resaltaron que el factor social interviene en la ejecución y desempeño de las tareas por parte de los individuos”²⁵. Las ocho dimensiones evaluadas en esta teoría son: Desconexión

²⁴Ibid.p. 28.

²⁵MÉNDEZ A, Carlos Eduardo. *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención*. Bogotá: universidad del rosario, 2006. p. 55.

del grupo con la tarea, rutinas, ambientes de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza e impulso, ejemplos de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. Éste cuestionario consta de 64 *items*.

Bowers y Taylor crearon un cuestionario que les permitía medir las características y atributos de la organización, donde analizan factores como: “El liderazgo, clima organizacional, y satisfacción. Las dimensiones que se tienen en cuenta en el cuestionario están relacionadas con: las aperturas a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones”²⁶.

Mientras más características se relacionen con las dimensiones, mayor será la capacidad para poder delimitar de manera global, el clima organizacional tal y como lo viven a diario los miembros de las organizaciones.

3.6.1 Teoría del Clima Organizacional de Likert. Esta teoría desarrollada por Rensis Likert se determina debido a que el comportamiento asumido por los empleados se encuentra sujeto de manera directa con el comportamiento administrativo así como las condiciones organizacionales que ellos mismos observan, debido a esto la reacción estará determinada por la observación y percepción. Likert enuncia tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que logran influir en la percepción individual del clima²⁷.

1. Variables causales: Son definidas como variables independientes, están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene

²⁶ *Ibíd.*, p.55.

²⁷ BRUNET, Luc. “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias”. México: Editorial Trillas, 1987.p.29

resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.

2. Variables Intermedias: Están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales.
3. Variables finales: Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Es preciso aclarar que las variables causales pueden ser modificadas por los miembros de la organización, de tal manera que puedan agregar nuevos elementos, éstas variables se trabajan a través de la causa – efecto. Si se logran modificar, las variables que le siguen presentarán cambios, de no modificarse, no ocurrirá nada.

3.6.2 Tipos de Clima Laboral

Para Likert la combinación y la interacción de las variables anteriormente expuestasse manifiestan en dos grandes tipos de clima organizacional, que presentan dos subdivisiones y que pertenecen a dos sistemas: Autoritario y Participativo²⁸.

1. Clima de tipo autoritario

- **Sistema I. Autoritario explotador:** En este sistema la gerencia no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes. Poca comunicación ascendente, lateral o descendente, distorsión en la comunicación.

²⁸ .-----, México: Editorial Trillas, 1987.Ibíd, p.30.

- **Sistema II. Autoritarismo paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la gerencia y sus empleados, se utilizan las recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la gerencia juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. Existe poca comunicación ascendente, descendente y lateral.

Los sistemas anteriormente descritos (sistemas I y II) se relacionan con un clima cerrado, donde hay una estructura estricta, lo que hace de esto un clima desfavorable para las empresas.

2. Clima de tipo Participativo.

- **Sistema III. Consultivo:** La gerencia confía un poco en sus empleados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, buscando satisfacer necesidades de estima, existe interacción y delegación entre ambas partes. Ésta atmósfera se define por el dinamismo y la administración funcional basados en los objetivos por alcanzar. La comunicación fluye de forma descendente con frecuente comunicación lateral y ascendente.
- **Sistema IV. Participación en grupo:** Existe la plena confianza en los empleados por parte de la gerencia, en la toma de decisiones se busca la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. Los empleados se encuentran motivados por la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basan en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Los sistemas III y IV pertenecen a un clima abierto de estructura flexible, lo que crea un clima favorable dentro de la organización.

La mejor manera para que este sistema funcione se debe al equipo de trabajo, ya que es el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

3.6.3 Dimensiones y Evaluación del Clima Laboral.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características idóneas para ser medidas en la organización y que favorecen el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es beneficioso conocer las diferentes dimensiones del clima que afectan el ambiente en las organizaciones.

Likert creó un cuestionario que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal, y tiene en cuenta ocho dimensiones²⁹ que son:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Son las estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

²⁹-----, México: Editorial Trillas, 1987. *Ibíd*, p.45.

6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

El modelo de *Likert* se utiliza en las organizaciones que tienen un punto de partida donde se puede determinar:

- a. El ambiente que existe en cada categoría
- b. El que debe prevalecer
- c. Los cambios que se deben implantar para derivar el perfil Organizacional deseado.

4. METODOLOGÍA

El estudio que se llevó a cabo es un estudio Exploratorio Descriptivo. La investigación tuvo una orientación metodológica mixta (cualitativo – cuantitativo)

Para Carlos Fernández Collado en el libro Metodología de la Investigación: “Los estudios de investigación se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Estos estudios le servirán para ver cómo han abordado la situación de investigación. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos”³⁰

Los estudios descriptivos son como la misma palabra lo indica los que describen ciertas características del grupo que se está estudiando, sin necesidad de realizar similitudes con otros grupos. Se encargan de examinar una población definida, donde a través de la descripción se logran medir las diferentes características que se deban llevar a cabo en el estudio.

Fernández Collado junto a sus colaboradores señalan que los: “Estudios descriptivos consisten en “decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno”, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de un fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente”³¹

³⁰HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw- Hill, 1988. p. 58-59.

³¹ *Ibíd.*, p. 60.

Las técnicas de recolección que se llevaron a cabo son la encuesta, la entrevista y la observación no participante. En la encuesta se busca medir ítems como el manejo de la información, la comunicación que existe la empresa sea gerente - empleados, empleado – empleado y empleado - gerente además de la calidad y confiabilidad de la información así como el nivel de participación en la toma de decisiones entre otros.

Jorge Padua afirma que “La entrevista implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal. Es una conversación, generalmente oral, entre dos o más personas -dependiendo de si sea personal o grupal-, de los cuáles, una parte es el entrevistador y la otra el entrevistado”³².

En esta investigación se llevó a cabo una entrevista estructurada en donde “las preguntas son presentadas con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, con el fin de asegurar que todos están respondiendo a la misma cuestión”.³³

Fernández Collado explica que la observación no participante consiste “en la elaboración de una lista de categorías de comportamiento observables que se puedan cuantificar. La observación puede servir en ambos casos para detectar fenómenos tales como los patrones de interacción comunicativo entre superiores y subordinado, o bien entre compañeros de trabajo”³⁴

³²PADUA, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de cultura económica: 1979. p. 35 -45.

³³MORENO GARZÓN, Adonay; GALLARDO, Yolanda. Serie aprender a investigar. Módulo 3. Recolección de la información. Bogotá D.C: Afroeditores, 1999.p. 71

³⁴FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Trillas, 2002. p. 204-205.

Autores como Taylor y Bogdan³⁵ y Amezcua³⁶ consideran importante tener en cuenta ciertas dimensiones a la hora de la observación como son: lo que ven, sienten, las relaciones con el grupo, los gestos, las costumbres, valores, los objetos que utilizan entre otros.

Se llevó a cabo una observación no participante en comunicación no verbal que permitió complementar los resultados arrojados por las encuestas. En la observación se tuvo en cuenta las dimensiones que se clasificaron en: actores, expresiones del rostro, manos, brazos, interacciones, espacio; éstas dimensiones se dividen en las siguientes subcategorías: mantener la mirada, bloqueo visual, movimiento de la boca de derecha a izquierda, morder labios, frotar las manos, apretar las manos, manos cruzadas detrás de la cabeza, mejilla descansando en mano, mano en la boca, señalar con los dedos, brazos cruzados, cruce parcial de brazos, saludo de mano, despedida de palabra, zona personal, zona pública.

La matriz de la observación no participante se adaptó de las matrices realizadas por Navez y Poplaswky en 1984³⁷ y por Costa, Hernández Sampieri y Fernández Collado en el año 2002³⁸ citados en el libro metodología de la investigación.

Las fases que se llevaron a cabo en la investigación fueron:

F1: Aproximación con el grupo a trabajar. En esta fase se buscó la empresa (1) familiar a la que se le hizo la investigación. Se realizó una reunión con los

³⁵TAYLOR, S.J y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós, 1987. p. 31

³⁶ AMEZCUA, Manuel. El trabajo de campo Etnográfico en salud. Una aproximación a la observación participante. Index Enferm. 2009. p. 30-35

³⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. LUCIO BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 3ª edición. México: MC GRAWHILL 2006.p.443.

³⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNANDEZ COLLADO, Carlos. LUCIO BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. 5ª edición. México: MC GRAWHILL 2010.p.416.

gerentes de la empresa Multidistribuciones J&J y se concretaron fechas para cumplir con el trabajo requerido para el trabajo de investigación

F2: Observación e interacción: Ésta fase se llevó a cabo para que los empleados entraran en confianza con la investigadora y se pudiera acceder con mayor facilidad a los datos que se requerían, permitiendo de esta manera que los empleados actuaran con naturalidad en presencia de una persona extraña y así no se sintieran intimidados y obligados a actuar de una forma diferente.

F3: Aplicación de herramientas, recolección de datos: En esta fase se llevó a cabo la aplicación de las encuestas, la entrevista y la observación no participante. Permitiendo evaluar los aspectos necesarios para la investigación.

F4: Análisis de resultados: Luego de aplicar las herramientas se procedió a tabular los datos en SPSS y a continuación a hacer el respectivo análisis de los resultados arrojados en cada una de las pruebas aplicadas.

Enfoque Metodológico	Mixto
Método	Estudio exploratorio - descriptivo
Técnicas de recolección	Encuesta - Entrevista - Observación no participante
Población	Vendedores: 8 - Directivos: 2
Muestra	Todo el universo.

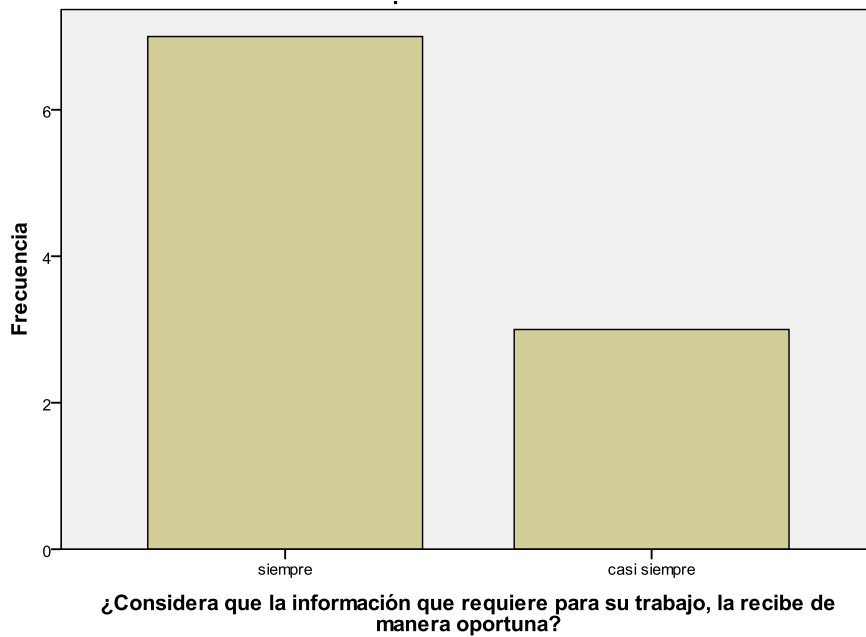
5. RESULTADOS

Tabla 1. ¿Considera que la información que requiere para su trabajo, la recibe de manera oportuna?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	7	70,0	70,0	70,0
	casi siempre	3	30,0	30,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 1. ¿Considera que la información que requiere para su trabajo, la recibe de manera oportuna?



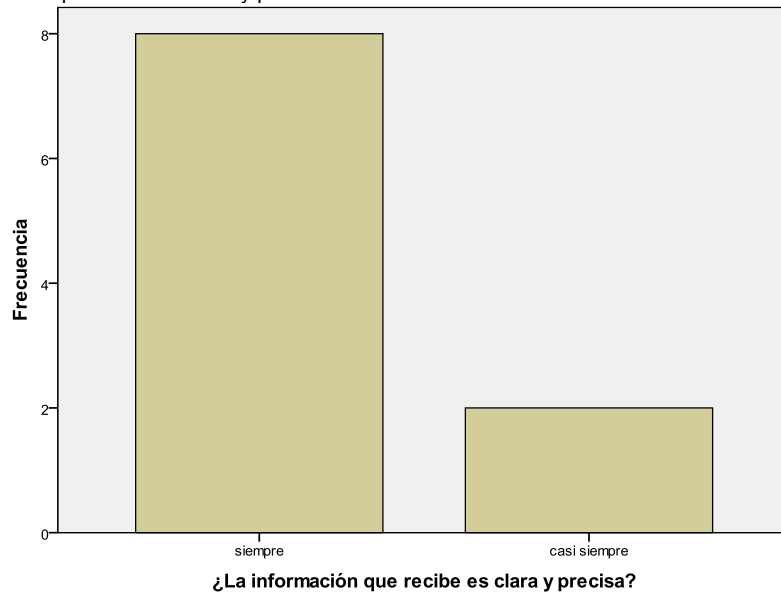
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 2. ¿La información que recibe es clara y precisa?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	8	80,0	80,0	80,0
	casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
Total		10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 2. ¿La información que recibe es clara y precisa?



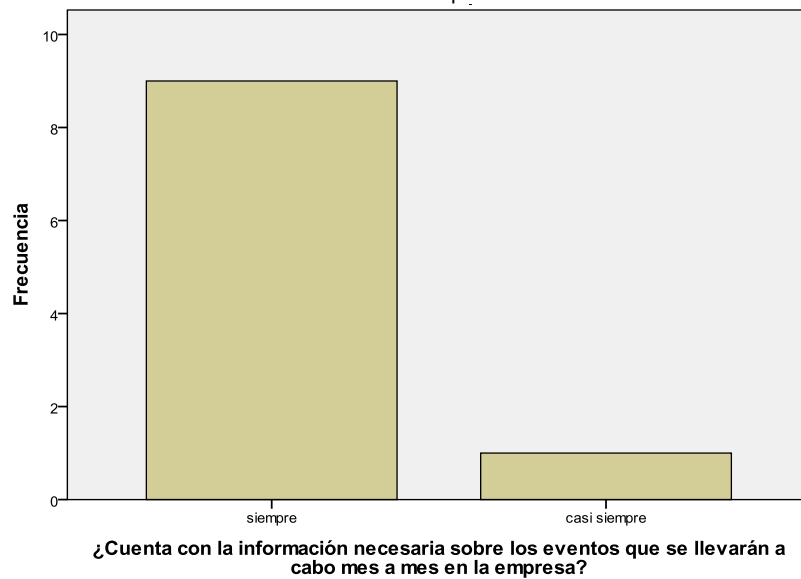
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 3. ¿Cuenta con la información necesaria sobre los eventos que se llevarán a cabo mes a mes en la empresa?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	9	90,0	90,0	90,0
	casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 3. ¿Cuenta con la información necesaria sobre los eventos que se llevarán a cabo mes a mes en la empresa?



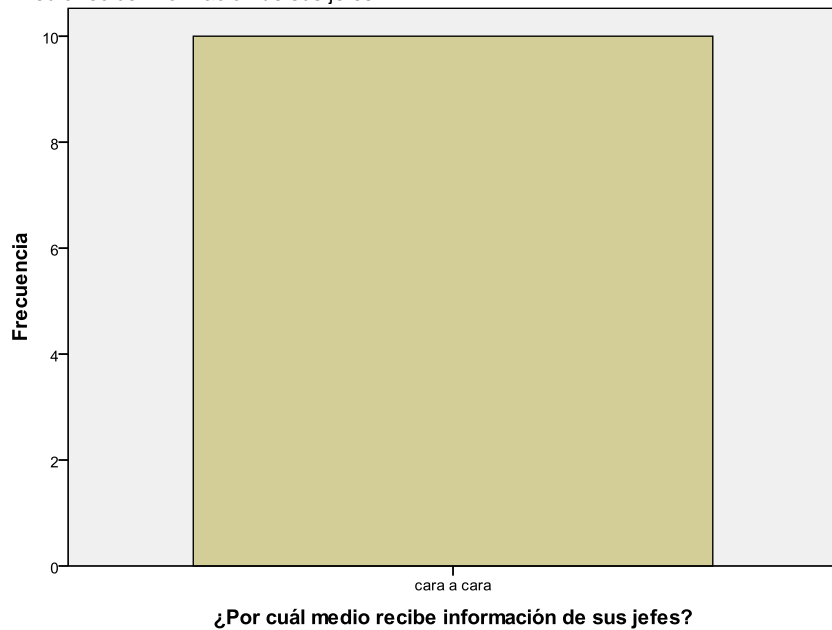
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 4. ¿Por cuál medio recibe información de sus jefes?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	cara a cara	10	100,0	100,0	100,0
	boletines	0	00,0	00,0	
	correos electrónicos	0	00,0	00,0	
	escritos	0	00,0	00,0	
	otro	0	00,0	00,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 4. ¿Por cuál medio recibe información de sus jefes?



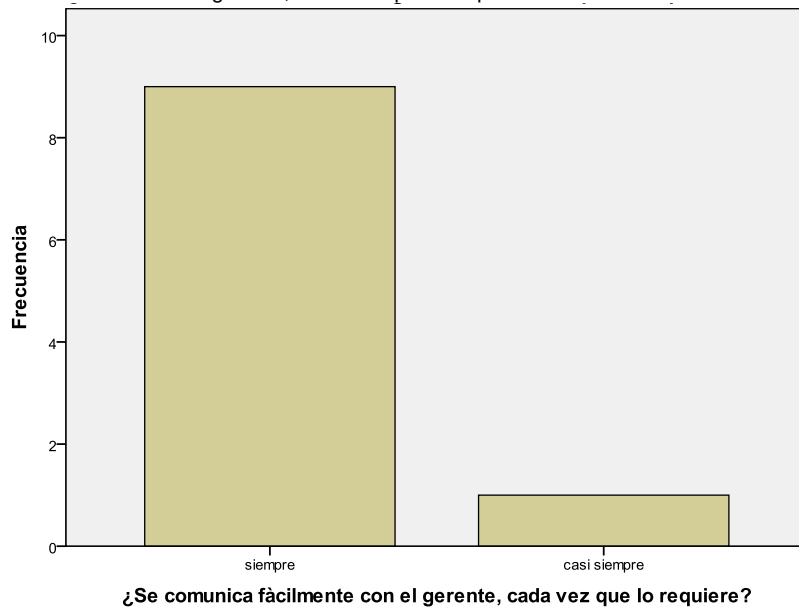
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 5. ¿Se comunica fácilmente con el gerente, cada vez que lo requiere?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	9	90,0	90,0	90,0
	casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 5. ¿Se comunica fácilmente con el gerente, cada vez que lo requiere?



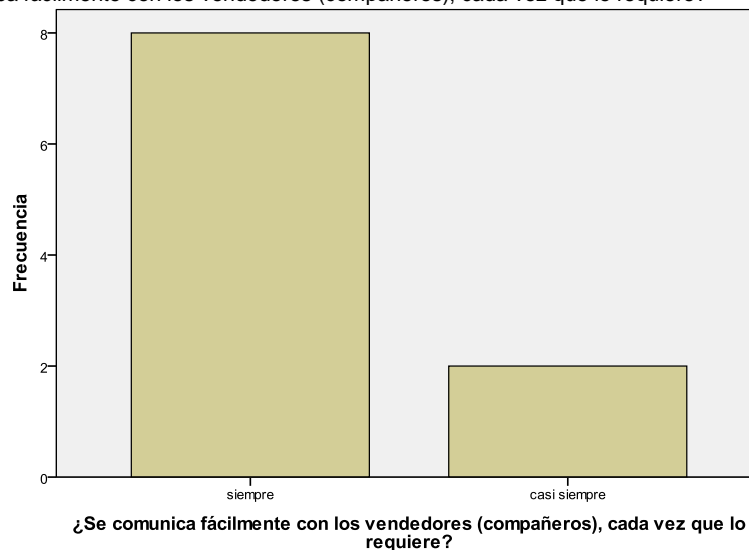
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 6. ¿Se comunica fácilmente con los vendedores (compañeros), cada vez que lo requiere?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	8	80,0	80,0	80,0
	casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 6. ¿Se comunica fácilmente con los vendedores (compañeros), cada vez que lo requiere?



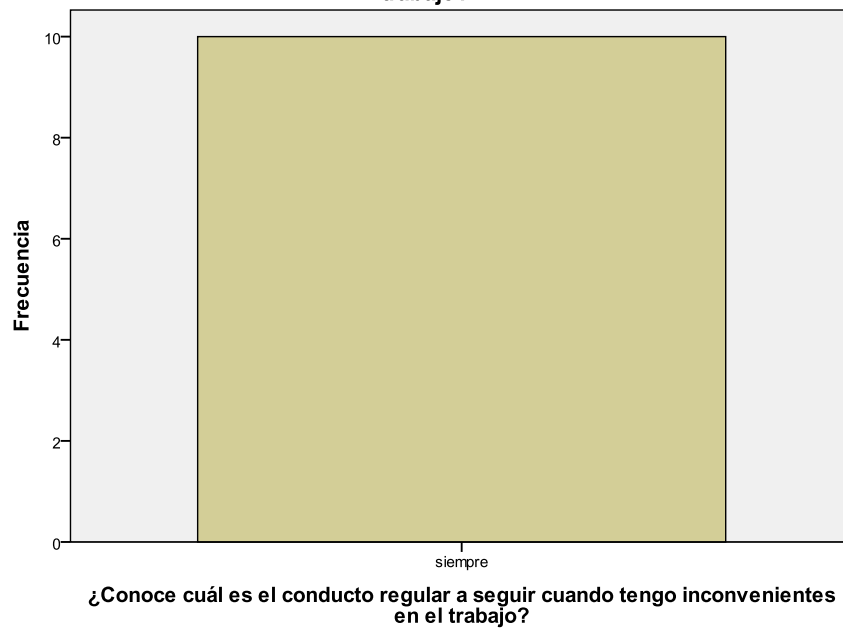
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 7. ¿Conoce cuál es el conducto regular a seguir cuando tengo inconvenientes en el trabajo?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Siempre	10	100,0	100,0	100,0
	Casi siempre				
	Casi nunca				
	Nunca				

Fuente: Autor del proyecto

Figura 7. ¿Conoce cuál es el conducto regular a seguir cuando tengo inconvenientes en el trabajo?



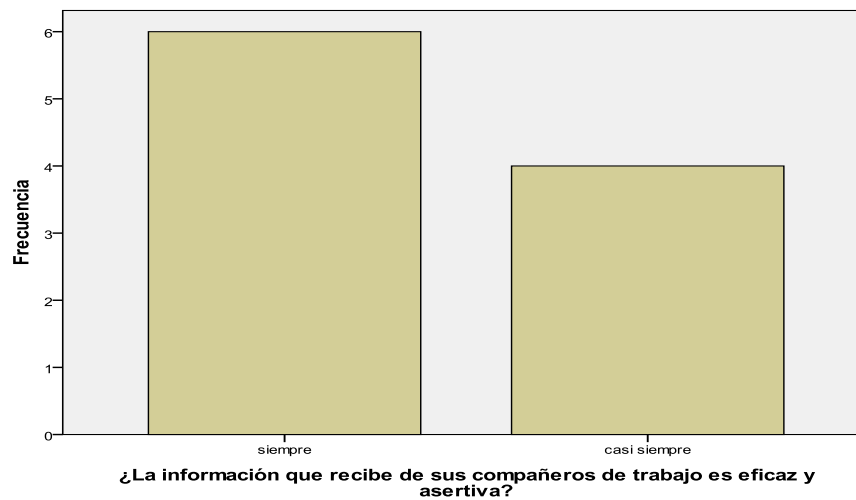
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 8. ¿La información que recibe de sus compañeros de trabajo es eficaz y asertiva?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	6	60,0	60,0	60,0
	casi siempre	4	40,0	40,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 8. ¿La información que recibe de sus compañeros de trabajo es eficaz y asertiva?



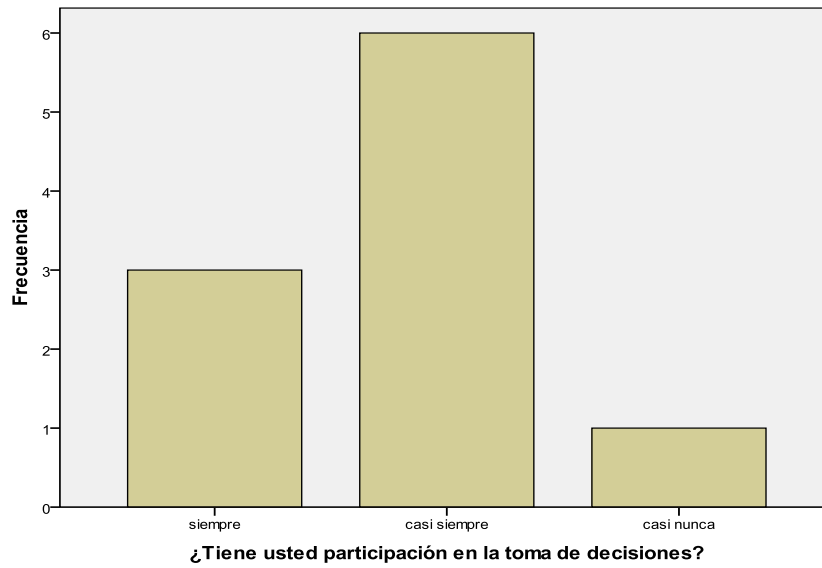
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 9. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	3	30,0	30,0	30,0
	casi siempre	6	60,0	60,0	90,0
	siempre casi nunca	1	10,0	10,0	100,0
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 9. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?



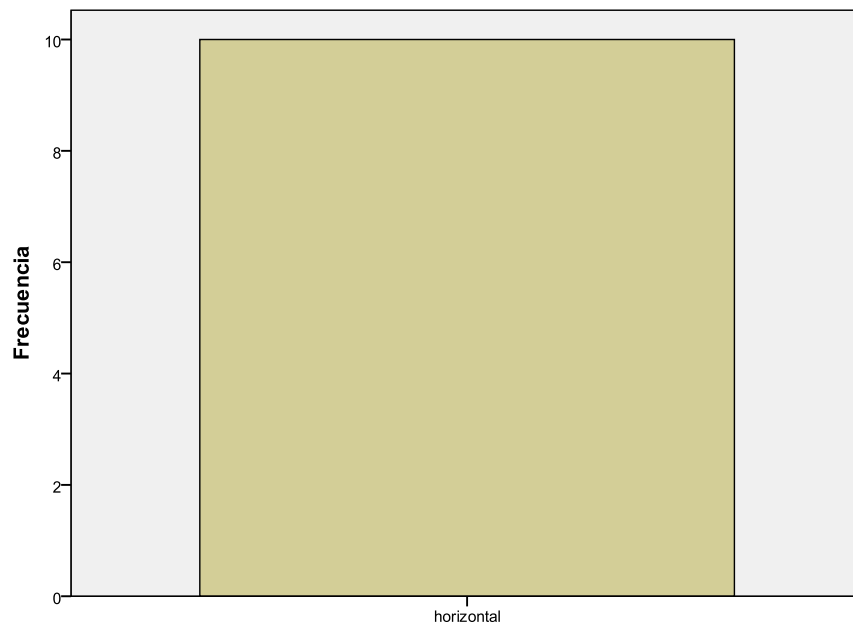
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 10. La estructura comunicativa de la organización es:

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Horizontal	10	100,0	100,0	100,0
	Vertical	0	00,0	00,0	
	Multidireccional	0	00,0	00,0	
	N. A	0	00,0	00,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 10. La estructura comunicativa de la organización es:



La estructura comunicativa de la organización es:

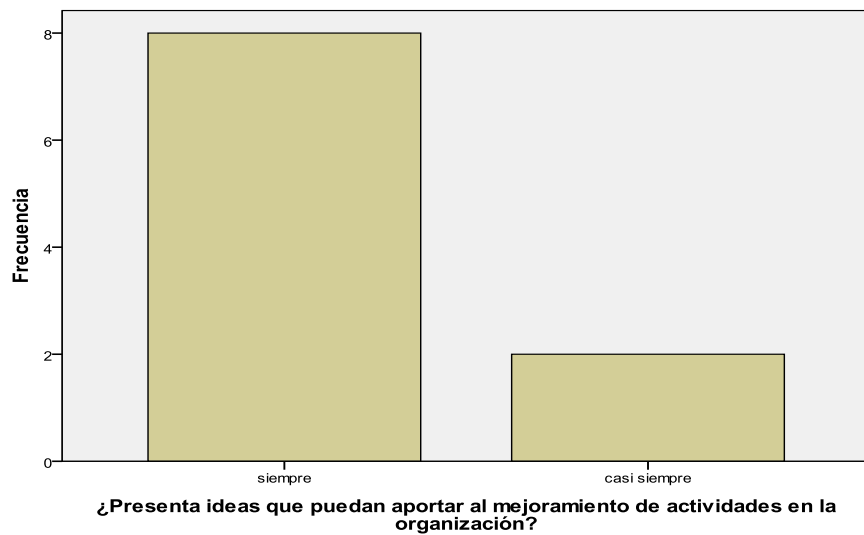
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 11. ¿Presenta ideas que puedan aportar al mejoramiento de actividades en la organización?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	8	80,0	80,0	80,0
	casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 11. ¿Presenta ideas que puedan aportar al mejoramiento de actividades en la organización?



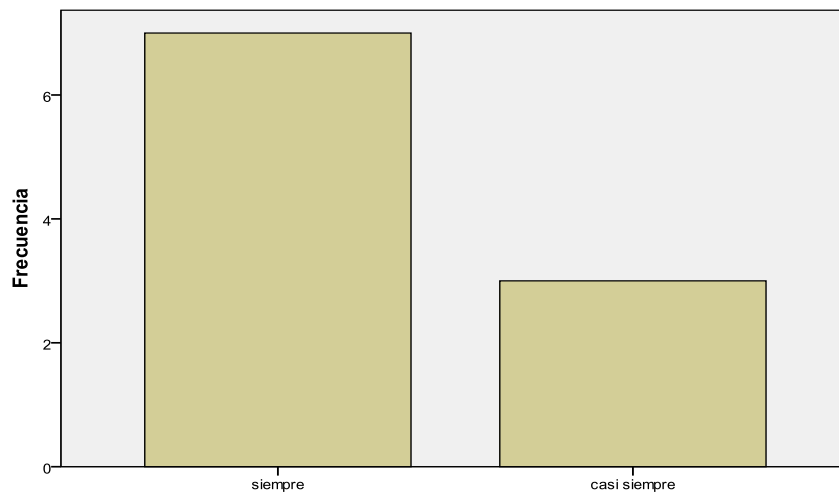
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 12. ¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	7	70,0	70,0	70,0
	casi siempre	3	30,0	30,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 12. ¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?



¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?

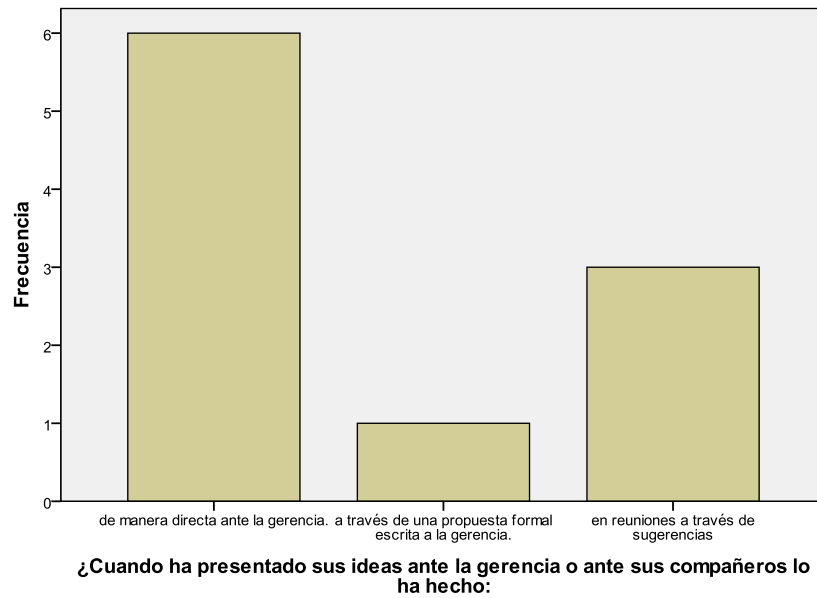
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 13. Cuándo ha presentado sus ideas ante la gerencia o ante sus compañeros lo ha hecho:

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	De manera directa ante la gerencia.	6	60,0	60,0	60,0
	A través de una propuesta formal escrita a la gerencia.	1	10,0	10,0	70,0
	En reuniones a través de sugerencias	3	30,0	30,0	100,0
	Ninguna de las anteriores	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 13. Cuándo ha presentado sus ideas ante la gerencia o ante sus compañeros lo ha hecho:



Fuente: Autor del proyecto

Tabla 14. ¿Se siente identificado con la Misión, la visión y los objetivos de la organización?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	8	80,0	80,0	80,0
	casi siempre	2	20,0	20,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 14. ¿Se siente identificado con la Misión, la visión y los objetivos de la organización?



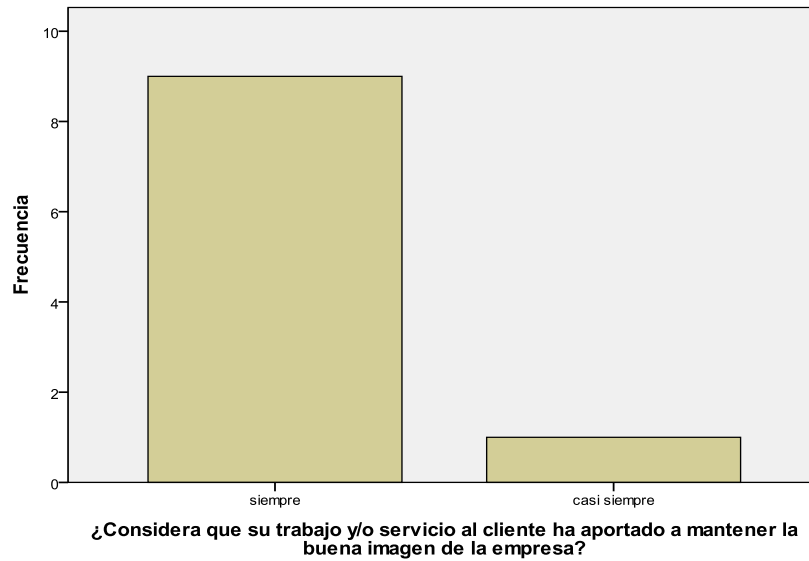
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 15. ¿Considera que su trabajo y/o servicio al cliente ha aportado a mantener la buena imagen de la empresa?

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	siempre	9	90,0	90,0	90,0
	casi siempre	1	10,0	10,0	100,0
	casi nunca	0	00,0	00,0	
	nunca	0	00,0	00,0	
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 15. ¿Considera que su trabajo y/o servicio al cliente ha aportado a mantener la buena imagen de la empresa?



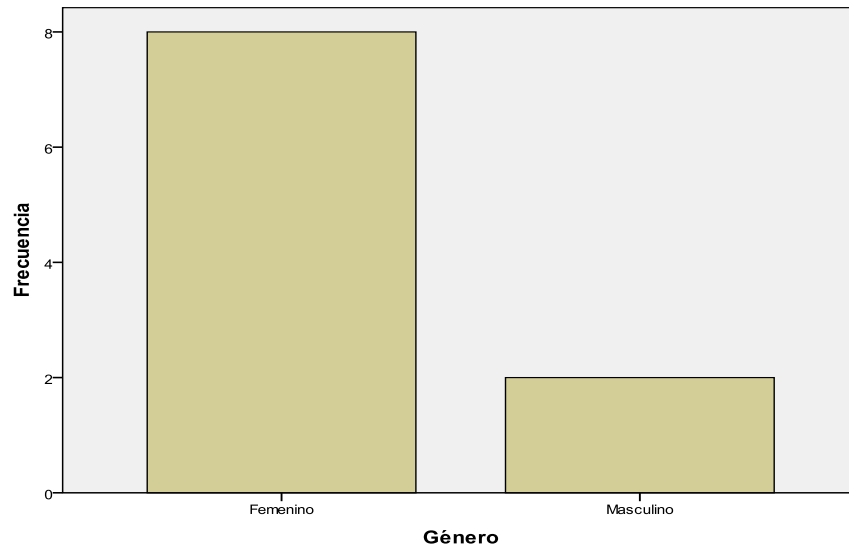
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 16. Género

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	Femenino	8	80,0	80,0	80,0
	Masculino	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 16. Género



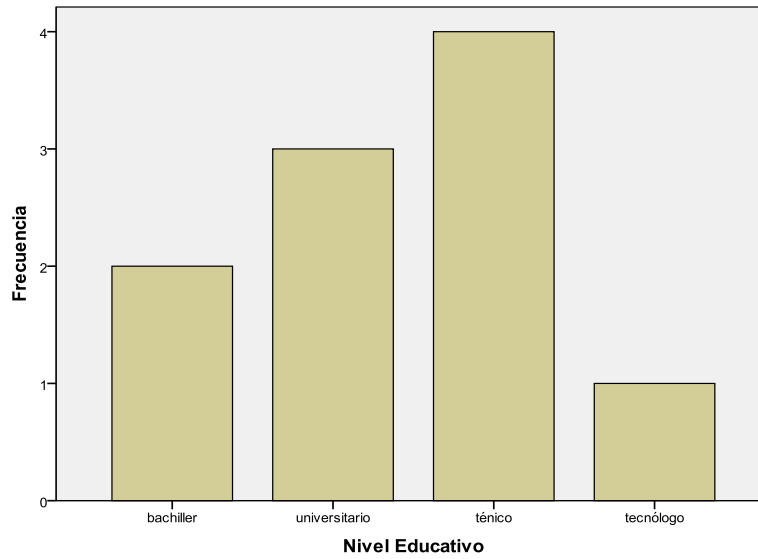
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 17. Nivel Educativo

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	bachiller	2	20,0	20,0	20,0
	universitario	3	30,0	30,0	50,0
	técnico	4	40,0	40,0	90,0
	tecnólogo	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 17. Nivel Educativo



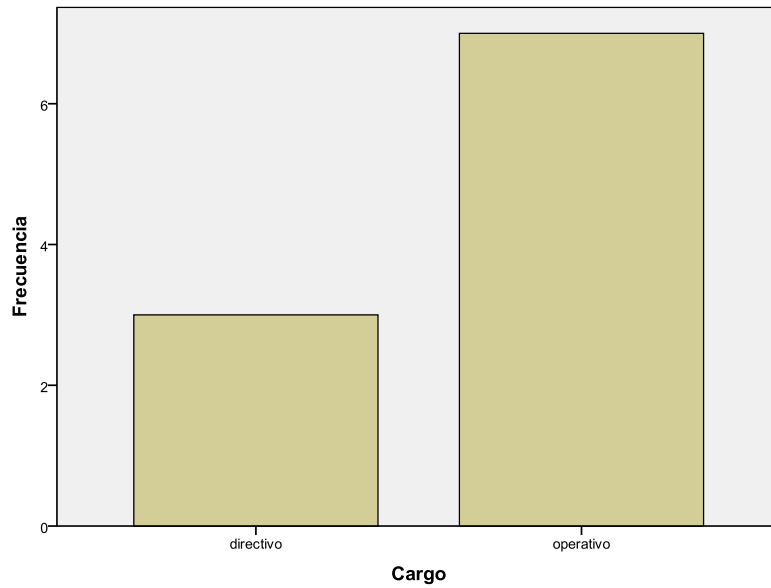
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 18. Cargo

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	directivo	2	20,0	20,0	30,0
	operativo	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 18. Cargo



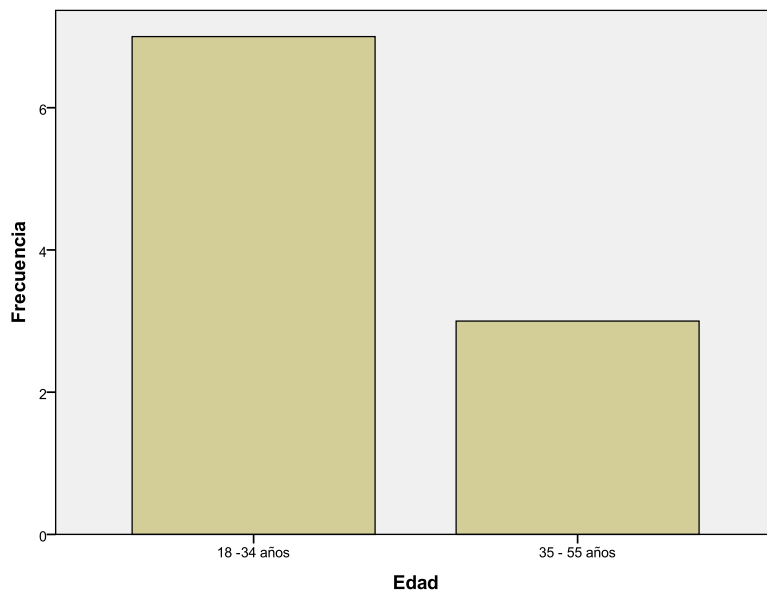
Fuente: Autor del proyecto

Tabla 19. Edad

		FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE VÁLIDO	PORCENTAJE ACUMULADO
Válidos	18 -34 años	7	70,0	70,0	70,0
	35 - 55 años	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fuente: Autor del proyecto

Figura 19. Edad



Fuente: Autor del proyecto

5.1 OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE DE MULTIDISTRIBUCIONESJ.J.

Día: (1) Jueves 25 de marzo de 2010
 Evento: Reunión Matutina (Planeación diaria)
 Hora: 6:30 a.m.
 Lugar: Sala de ventas Multidistribuciones J.J
 Hecha por: Ana María Nieto Rueda

Tabla 20. Observación no participante día 1.

DIMENSIONES	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN	FRECUENCIA
ACTORES	Mantener mirada.	Miradas directamente a los ojos.	Los vendedores miran a los ojos tanto a sus jefes como a sus compañeros, cuando éstos se dirigen a ellos.	(15)
	Bloqueo Visual	Miradas hacia otro lado cuando les hablan.	Este gesto se hizo presente en los vendedores que estaban arreglando sus rutas y productos para llevar a la ruta, mientras que alguno de sus compañeros les hablaba.	(4)
EXPRESIONES DEL ROSTRO	Boca Movimiento de boca hacia el lado derecho e izquierdo.	Al no estar interactuando sino solo escuchando dos de los vendedores movieron su boca de derecha a izquierda,	Éste "tic" se presentó varias veces, en cuatro de los vendedores, mientras se les daba las instrucciones a seguir con las visitas diarias para las ventas. Se puede tomar como un gesto de aburrimiento aunque estén prestando atención a lo que se les dice.	(12)
	Morder Labios.	Morder el labio inferior con los dientes superiores.	Aunque no es tan común dos de los vendedores, suelen morderse el labio de manera constante, sea escuchando lo que se le dice u ocupados en otras cosas como por ejemplo, escribir en el tablero las ventas que hacen en el mes.	(10)

MANOS	Frotarse las manos	Se frotran una mano con la otra.	Esto se debe al frio de la mañana. Dos de los vendedores que llegaron en moto, tuvieron que frotarse las manos, (una con otra) para calentarse las manos y calmar un poco el frio.	(6)
	Apretar las manos	Meter las manos dentro de las piernas y las aprietan entre ellas.	Los vendedores meten sus manos entre las piernas, de manera que aprietan una con la otra, para poderlas calentar debido al frio que está haciendo.	(4)
MANOS	Cruzadas detrás de la cabeza	Las manos están cruzadas detrás de la cabeza, mientras esperan que la reunión empiece.	Se evidencia en el único vendedor hombre que hay en la empresa. Mientras espera que empiece la reunión, sentado en la silla cruza las manos detrás de la cabeza y la sostiene con ellas. Este gesto denota superioridad.	(2)
	Mejilla descansa en la mano	Apoyan el brazo en la mesa y ponen la mano en la mejilla.	Las vendedoras (mujeres) son las que repiten constantemente esta postura, ya sea que estén esperando a que la reunión empiece o durante la reunión mientras escuchan atentas a lo que se les dice, esta postura denota aburrimiento.	(14)
MANOS	Frotarse la nariz	Mano frotando la nariz en círculos.	Dos de las vendedoras se frotran la nariz con movimientos circulares para poder quitar el fastidio que sienten en ella.	(8)
	Mano en la boca	Con las manos se tapan la boca mientras bostezan.	Este gesto se evidencia en todo momento, pues sean vendedores o jefes, utilizan las manos para taparse la boca mientras bostezan.	(18)
	Señalar	Con el dedo índice de cualquiera de las dos manos	La señalización se hace constante entre vendedores y jefes, pues de esta manera	(12)

		señalan los objetos.	indican el lugar donde están las cosas.	
BRAZOS	Brazos cruzados	El brazo derecho se sujeta del brazo izquierdo, quedando la mano izquierda debajo del brazo derecho.	Los brazos cruzados son ocasionales. Tres de los vendedores de la empresa, suelen cruzar los brazos cuando el jefe les muestra las ventas en el computador.	(3)
	Cruce parcial de brazos	El brazo derecho sostiene el izquierdo, mientras el izquierdo está estirado o un poco doblado.	Esta postura se evidencia cuando los vendedores están cansados de estar sentados ya sea con la mano en la mejilla.	(4)
INTERACCIONES	Saludo de mano	Vendedor y jefe se miran y se dan la mano derecha.	Este saludo se presenta entre el único vendedor hombre de la empresa y el jefe. Denota seguridad y confianza.	(1)
	Despedida de palabra	Al disponerse a salir de la empresa, los vendedores suelen despedirse de sus jefes de palabra.	La despedida de palabra es común entre los vendedores con sus compañeros y los vendedores con sus jefes.	(10)
ESPACIO	Zona Personal	Esta distancia se evidencia en las reuniones diarias que se hacen en la empresa. Es el espacio que ocupa cada uno de los vendedores en la sala de ventas.	Este espacio es compartido a diario por los vendedores y jefes. Es el espacio que queda entre silla y silla que se encuentran distribuidas en la sala de ventas.	(7)
	Zona Pública	Éste espacio es el que se da entre los jefes y los vendedores en el momento de entregar la información correspondiente a las ventas y visitas del día.	Es el más repetitivo y común entre los jefes y vendedores, pues este espacio es el que usan los jefes para dirigirse a sus vendedores.	(7)

Fuente: Autor del proyecto

Día: (2) Jueves 30 de marzo de 2010
 Evento: Reunión Matutina (Planeación diaria)
 Hora: 6:30 a.m.
 Lugar: Sala de ventas Multidistribuciones J.J
 Hecha por: Ana María Nieto Rueda

Tabla 21. Observación no participante día 2.

DIMENSIONES	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN	FRECUENCIA
ACTORES	Mantener mirada.	Miradas directamente a los ojos.	Los vendedores miran a los ojos tanto a sus jefes como a sus compañeros, cuando éstos se dirigen a ellos.	(19)
	Bloqueo visual	Se presenta cuando alguno de los vendedores se dirige a sus compañeros, pero este no lo mira directamente a los ojos, sino que tiene la mirada puesta en otro lado.	Aunque esta señal denota desinterés, los vendedores que no miraron en el momento que les estaban hablando se debió a que estaban sacando el material POP para las visitas del día. Esta "no mirada" demuestra desinterés en lo que se les está diciendo"	(8)
EXPRESIONES DEL ROSTRO	Boca Movimiento de boca hacia el lado derecho e izquierdo	No se presentó el día de hoy	-----	(0)
	Morder Labios.	Muerden su labio inferior con los dientes superiores.	Aunque estaban en una actividad propuesta por los jefes, dos de las vendedoras mordieron sus labios mientras su jefe le hacía correcciones. El morderse los labios denota timidez e inseguridad.	(2)
MANOS	Frotarse las manos	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
	Apretar las manos.	El vendedor hombre aprieta la mano de su jefe cuando lo saluda.	La persona que al saludar aprieta la mano denota seguridad y confianza. Este saludo se hace usual entre el único vendedor hombre de la empresa con el jefe.	(1)

MANOS	Cruzadas detrás de la cabeza	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
	Mejilla descansa en la mano	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
MANOS	Mano en la boca	No se presentó el día de hoy.	-	(0)
	Señalar	El jefe corregía a una de sus vendedoras en el ejercicio y para referirse a cómo debía hacerse utilizó su dedo índice para señalar a una de las vendedoras que lo había hecho bien.	Este gesto puede ser tomado como un gesto ofensivo, ya que se presta para hacer una comparación entre dos personas.	(2)
BRAZOS	Brazos cruzados	El jefe observa a cada uno de sus vendedores hacer la actividad y cruza sus brazos.	Con este gesto puede parecer que está tomando una actitud defensiva, aunque se muestra concentrado en el ejercicio que se está llevando a cabo	(6)
	Cruce parcial de brazos	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
INTERACCIONES	Saludo de mano	Vendedor y jefe se miran y se dan la mano derecha.	Este saludo se presenta entre el único vendedor hombre de la empresa y el jefe. Denota seguridad y confianza.	(1)
	Despedida de palabra	Al disponerse a salir de la empresa, los vendedores suelen despedirse de sus jefes de palabra.	La despedida de palabra es común entre los vendedores con sus compañeros y los vendedores con sus jefes.	(10)
ESPACIO	Zona Personal	Esta distancia se evidencia en las reuniones diarias que se hacen en la empresa. Es el espacio que ocupa cada uno de los vendedores en la sala de ventas.	Este espacio es compartido a diario por los vendedores y jefes. Es el espacio que queda entre silla y silla que se encuentran distribuidas en la sala de ventas.	(7)
	Zona Pública	Este espacio es el que se da entre los jefes y los vendedores en el momento de entregar la información correspondiente a las ventas y visitas del día.	Es el más repetitivo y común entre los jefes y vendedores, pues este espacio es el que usan los jefes para dirigirse a sus vendedores.	(7)

Fuente: Autor del proyecto

Día: (3) Miércoles 14 de marzo
 Evento: Capacitación Pequeñín y Pañales TENA
 Hora: 3:30 p.m.
 Lugar: Sala de ventas Multidistribuciones J.J
 Hecha por: Ana María Nieto Rueda

Tabla 22. Observación no participante día 3.

DIMENSIONES	SUBCATEGORÍAS	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN	FRECUENCIA
ACTORES	Mantener mirada.	Los vendedores observan detenidamente a las personas que les están dando la capacitación y al momento de preguntar o responder las inquietudes o preguntas hechas por los capacitadores, mantienen la mirada.	Mirar a los ojos de la otra persona que le está hablando es señal de interés. Los vendedores y jefes suelen mantenerse las miradas mientras hablan.	(13)
	Bloqueo Visual	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
EXPRESIONES DEL ROSTRO	Boca Movimiento de boca hacia el lado derecho e izquierdo	Vendedores concentrados en la capacitación, miran fijamente al computador donde se les muestra video, mueven los labios.	Este gesto se presentó en tres de los vendedores, al estar mirando el video de la capacitación, movieron sus bocas de un lado al otro.	(3)
	Morder Labios.	Al escuchar de manera atenta a lo que se les está diciendo sobre el pañal TENA, el vendedor que están atentos, muerden sus labios.	El vendedor mordió su labio cuando escuchaba la clasificación de cada uno de los tres tipos de pañal que tiene TENA. El morderse los labios denota timidez e inseguridad.	(1)
MANOS	Frotarse las manos	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
	Apretar las manos.	El vendedor hombre apretó la mano de su jefe y de los capacitadores que estaban en la empresa.	La persona que al saludar aprieta la mano denota seguridad y confianza. Este saludo se hace usual entre el único vendedor hombre de la empresa con el jefe.	(1)

MANOS	Cruzadas detrás de la cabeza	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
	Mejilla descansa en la mano	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
MANOS	Mano en la boca	Los vendedores utilizaron este “gesto” para poder bostezar, sin faltar al respeto al capacitador que se encontraba en ese momento con ellos.	Como señal de respeto a la persona que les estaba dando la capacitación, los vendedores usaron sus manos para tapar sus bocas al momento de bostezar y no incomodar al capacitador y a sus demás compañeros, aunque sea un acto reflejo (bosteza uno y bostezan todos los que estén alrededor)	(22)
	Señalar	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
BRAZOS	Brazos cruzados	Varios de los vendedores cruzaron sus brazos en el momento en que los capacitadores hacían preguntas sobre lo que acababan de explicar.	Aunque están concentrados en lo que se les está diciendo, muchos de los vendedores cruzaron sus brazos al momento de contestar las preguntas que los capacitadores les hacían. Este gesto denota una actitud defensiva hacia la persona que le está preguntando.	(8)
	Cruce parcial de brazos	No se presentó el día de hoy.	-----	(0)
INTERACCIONES	Saludo de mano	Todos los vendedores saludaron de mano a los capacitadores de Pequeñín y pañales TENA.	Al ir dos personas diferentes a las de la empresa, los vendedores saludaron de mano, lo que hace que los capacitadores sientan que están en confianza y que son bienvenidos.	(7)
	Despedida de palabra	Los vendedores despidieron de palabra a los capacitadores y dieron las gracias por los datos dados en la capacitación.	La despedida de palabra ya es común entre los miembros de la empresa sean vendedores y jefes o vendedores y capacitadores que fue lo que ocurrió el día de hoy.	(10)

ESPACIO	Zona Personal	Esta distancia se evidencia en las reuniones diarias que se hacen en la empresa. Es el espacio que ocupa cada uno de los vendedores en la sala de ventas.	Este espacio es compartido a diario por los vendedores y jefes. Es el espacio que queda entre silla y silla que se encuentran distribuidas en la sala de ventas.	(7)
	Zona Pública	Éste espacio es el que se da entre los jefes y los vendedores en el momento de entregar la información correspondiente a las ventas y visitas del día.	Es el más repetitivo y común entre los jefes y vendedores, pues este espacio es el que usan los jefes para dirigirse a sus vendedores.	(7)

Fuente: Autor del proyecto

ENCUESTA AL GERENTE

1. ¿Cómo le da a conocer usted a sus empleados la misión, la visión y los valores de la empresa?

R/. En el momento en que ellos vienen a presentar la entrevista les pregunto que saben de la empresa, ya cuando empiezan a laborar se les recalca diariamente que servicio queremos brindar, para que queremos hacerlo, y en qué tiempo queremos lograrlo. Considero que lo importante para que nuestros empleados entiendan la misión, la visión y los valores es hacerlos sentir parte de la empresa, y así inculcar en ellos un gran sentido de pertenencia por la empresa con la que trabajan.

2. ¿Qué formas de comunicación establece usted con sus empleados?

R/. La comunicación con ellos siempre es cara a cara, hay circunstancias en las que se necesita ubicarlos para avisarles sobre capacitaciones y eso se hace enviándoles un mensaje al celular o llamándolos. En cuanto a los llamados de atención se hacen personalmente y en caso de reincidir entonces se usa el memo, pero hasta el momento no lo hemos tenido que usar porque contamos con un muy equipo de trabajo.

3. ¿Por qué considera importante la participación de sus empleados en la toma de decisiones?

R/. Lo importante para mí y para Jazmín es que ellos no se sientan simplemente como los empleados, sino que se sientan parte de la empresa, lo que pase acá nos concierne a todos, obviamente se tienen en cuenta para ciertas decisiones, porque hay situaciones en las Jazmín y Yo decidimos. Lo bueno de hacerlos partícipes es que ellos tienen un punto de

vista muy diferente al de nosotros porque mientras ellos están todo el día en la calle, nosotros estamos acá en la oficina, por lo que para nosotros es valedero las sugerencias de ellos y nos hemos sentido muy contentos al tenerlos a ellos en cuenta ya que han salido muy buenas sugerencias que se han llevado a cabo y ellos han respondido muy bien a la confianza que se les ha dado.

4. ¿Cuál es el conducto regular que se debe seguir en caso de que se presente alguna eventualidad?

R/. Para cualquier altercado ellos saben que deben hablar inmediatamente conmigo o con Jazmín, nosotros somos los únicos que podemos resolver esas eventualidades que a ellos se les pueda presentar, sea problemas con algún cliente, problemas con los transportadores, el problema que sea saben que deben llamarnos inmediatamente.

5. ¿Qué medios de comunicación son utilizados en la empresa?

R/. Acá toda la información se da cara a cara en las reuniones que hacemos en las mañanas o en las tardes. Cuando no se hace la reunión a las 6:30 de la mañana, se hace a las 5:00 de la tarde. En caso de que se requiera citarlos para capacitaciones o reuniones de carácter urgente, los llamamos a los celulares o les enviamos un mensaje al celular, avisándoles a qué horas deben estar en la oficina o en el sitio de la capacitación.

6. ¿De qué manera puede usted asegurar que la información que da a sus empleados es veraz y asertiva?

R/. Eso se ve reflejado en las numéricas que se deben alcanzar mes a mes, si no comprendieran lo que se les dice no se cumplirían las numéricas.

7. ¿Se reúne con su equipo de trabajo para darle instrucciones?

R/. Todos los días nos reunimos, sean en horas de la mañana o en la tarde, pero no dejamos pasar un día sin que nos reunamos, porque hay que dejar claro el plan de trabajo a seguir en el día que empiezan.

8. ¿Cómo garantiza el clima laboral de su empresa?

R/. Yo creo que tratando bien a los vendedores, un buen trato con ellos hace que el ambiente se sienta tranquilo, la participación en la toma de decisiones, permitiéndoles hacer las sugerencias pertinentes, una buena comunicación, esas cosas son las que nos ha permitido tener un grupo chévere de trabajo, aquí más que simple compañeros de trabajo se hacen muy buenos amigos, nunca se han presentados malos entendidos de que él me dijo, y ella le dijo, nada de eso, cuando hay altercados procuramos solucionarlos inmediatamente y creo yo que lo que también ha ayudado son las actividades extra laborales que hacemos, pues a ellos los desestresa, los une como equipo de trabajo y piensan en otra cosa que no sea trabajo todo el tiempo.

ENCUESTA AL EMPLEADO

1. ¿Cómo le dieron a conocer la misión, la visión y los valores de la empresa?

R/. Recuerdo que el día que vine a presentarme para la entrevista, mi jefe me pregunto que si yo sabía que era Multidistribuciones J&J, a que se dedicaban y cuáles eran las metas que tenían. Yo más o menos había preguntado y tenía idea, el día de la entrevista me facilitaron el resto de la información y con el pasar del tiempo me lo aprendí de memoria, porque es una información básica que uno debe saber. A mí me pasó que un día en una capacitación uno de los capacitadores de Familia me preguntó que cuales eran los objetivos que queríamos conseguir en Multidistribuciones y gracias a Dios es el trabajo que hacemos diariamente por lo que fue fácil responderle.

2. ¿De qué manera considera usted que incentivan en la empresa un clima laboral propicio?

R/ Mis jefes Jazmín y Juan Carlos procuran que nosotros nos sintamos bien en el grupo de trabajo, nos dan los espacios para que nosotros podamos aportar nuestras sugerencias, nos respetan como vendedores y como personas, nos permiten hablar con ellos cuando tenemos inconvenientes, y las actividades que nos hacen para distraernos un poco del trabajo, esas cosas aportan a que tengamos un ambiente tranquilo y agradable.

3. ¿Considera que el medio por el cual recibe la información de sus directivos es el más adecuado? ¿Por qué?

R/. Sí, yo si considero que es el más adecuado, es que no sé pero al menos para mí es mucho mejor que me digan las cosas directamente, que si tengo

dudas puedo preguntar y solucionarlas, a que no sé, me las digan de manera escrita o por un mensaje de texto.

4. ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados en la empresa?

R/. Desde que estoy trabajando acá y son ya 3 años, siempre se ha usado el cara a cara, mis jefes siempre nos reúnen en la mañana o en la tarde y nos dan la información necesaria para que llevemos nuestro trabajo a cabo, a veces si nos avisan de reuniones por mensajes de texto o llamándonos por celular, como pasó el miércoles, que nos llamaron a avisarnos que hoy teníamos capacitación con los de familia.

5. ¿Cada cuánto se reúnen?

R/. Todos los días nos reúne, ya sea en la mañana o en la tarde.

6. ¿Considera usted que es el tiempo propicio para despejar dudas y aportar sugerencias?

R/. Sí, claro que sí. Nosotros llegamos todos los días a la empresa a las 6:20 a.m. porque a las 6:30 a.m. ya estamos empezando la reunión, lo más tarde que salimos de la reunión es a las 7:45a.m., pero durante la reunión podemos hacer las preguntas, las sugerencias que tengamos por hacer.

7. ¿Por qué considera que debe existir un buen clima laboral entre sus compañeros y directivos?

R/. Porque el trabajo se hace más chévere, es decir para mi es más agradable llegar a la oficina y ver que mis compañeros se están riendo o están jugando con unas bombas que a veces hay en la sala donde nos reunimos, a tener que llegar a un ambiente donde le hacen a uno mala

cara, o el jefe le responde con tres piedras en la mano. Además con un ambiente chévere de trabajo se trabaja mucho mejor y se evitan malos entendidos.

8. ¿Cuál es el conducto regular que debe seguir en caso de surgir alguna eventualidad?

R/. Juan Carlos o Jazmín, siempre nos han recalcado que cuando tengamos problemas debemos llamar a alguno de los dos.

9. ¿Qué piensa usted acerca de que sus directivos tengan en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones relacionadas con la empresa?

R/. Es chévere, será porque a mí me gusta participar, me gusta opinar, pero yo pienso que es bueno que los jefes también lo tengan a uno en cuenta, porque uno se siente apreciado

10. ¿Cree usted que la comunicación no verbal puede afectar el clima laboral de la empresa?

R/. Sí. Se puede presentar para malos entendidos y hasta para chismes.

ENCUESTA AL EMPLEADO

1. ¿Cómo le dieron a conocer la misión, la visión y los valores de la empresa?

R/. En la entrevista, además don Juan Carlos en algunas reuniones nos dice que es lo que vinimos a hacer acá y lo que se quiere conseguir, o sea las metas que se quieren alcanzar.

2. ¿De qué manera considera usted que incentivan en la empresa un clima laboral propicio?

R/. Haciéndonos sentir parte de la empresa. Acá al menos tienen en cuenta las opiniones o las sugerencias que tenemos, en la antigua empresa donde trabajaba uno tenía que someterse a las decisiones que tomaban los jefes, en cambio acá se busca es el bienestar común y es hasta agradable. Acá llegamos todos los días hablamos no solo con nuestros compañeros, sino también con nuestros jefes, yo pienso que la comunicación que hay acá contribuye a que el ambiente de la empresa sea agradable.

3. ¿Considera que el medio por el cual recibe la información de sus directivos es el más adecuado? ¿Por qué?

R/. Es mejor que le digan a uno las cosas de frente que por medio de papeles o de la tecnología. Con eso de la tecnología la gente ya no quiere interactuar con las demás personas, acá en la empresa todo es de manera personal, nos reúnen, nos dan la información que necesitamos, el que tiene dudas pregunta, las dudas son resueltas y no hay inconvenientes de que aquel no entendió o que este por recibir la información a través de un papel o un mail no preguntó por pena.

4. ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados en la empresa?

R/. Acá como ya le dije anteriormente la comunicación es personal, nos reúnen y nos dan la información que tienen que darnos en la sala de juntas.

5. ¿Cada cuánto se reúnen?

R/. Todos los días sea a las 6:30 am o en la tarde a las 5:00 pm

6. ¿Considera usted que es el tiempo propicio para despejar dudas y aportar sugerencias?

R/. Si claro que sí, igual las reuniones van casi hasta las 7:30 de la mañana, entonces tenemos el tiempo necesario para preguntar, comentar y sugerir.

7. ¿Por qué considera que debe existir un buen clima laboral entre sus compañeros y directivos?

R/. En lo personal para mí como trabajadora, sería muy aburrido y molesto llegar a un sitio donde nadie saluda, no tienen la delicadeza de preguntarle a uno como le fue en el día, o le estén haciendo a uno mala cara a toda hora, esjarto o no? Acá en la empresa por muy cansado que lleguemos nos saludamos, nos contamos chistes, le preguntamos a los demás como les ha ido, y hasta los jefes se preocupan por uno. Trabajar así es agradable, a mí me gusta y me siento bien, y si yo me siento así eso es lo que se le transmite a los compañeros, tranquilidad y eso es lo que

permite que nos entendamos y podamos hacer las cosas como equipo de trabajo.

8. ¿Cuál es el conducto regular que debe seguir en caso de surgir alguna eventualidad?

R/. Doña Jazmín o don Juan Carlos, sea el problema que se presente, que si nos pinchamos, que si el transportador no entregó los pedidos, que si el cliente quiere hacer una devolución, hay que llamarlos a ellos directamente.

9. ¿Qué piensa usted acerca de que sus directivos tengan en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones relacionadas con la empresa?

R/. Yo poco participo porque soy una persona un poco tímida, pero eso que ellos como jefe nos tengan en cuenta a nosotros es bueno, finalmente la empresa no solo la forman ellos, sino también nosotros los vendedores, tenernos en cuenta a nosotros no es solo sentirnos apreciados sino ver que a ellos también les importa lo que nosotros pensamos y queremos, a nosotros también se nos ocurren buenas cosas, hace poco uno de mis compañeros sugirió que hiciéramos un grupo de tamboras y que recibiéramos clases los sábados para distraernos un poco del trabajo y compartir otros espacios entre nosotros mismos.

10. ¿Cree usted que la comunicación no verbal puede afectar el clima laboral de la empresa?

R/. Sí. Porque se presta para malas interpretaciones. En la anterior empresa había una señora que siempre que llegaba, llegaba seria, no se relacionaba con ninguno de los compañeros, entregaba los pedidos y con la

misma salía, cuando yo la miraba, pensaba que era que yo le caía mal, luego me enteré que la señora tenía un hijo enfermo, tenía síndrome de Down y era cabeza de familia, por lo que le tocaba salir a trabajar y dejar a su hijo solo. Los gestos se pueden prestar para malas interpretaciones y eso puede causar problemas no solo de comunicación sino dañar el ambiente laboral, todos en la oficina creíamos que la señora era una antipática y lo que en verdad ocurría era que estaba preocupada por su hijo.

6. INTERPRETACIÓN DE DATOS Y DISCUSIÓN

- La postura tomada por cada vendedor, generalmente contribuyen al nivel de oportunidades con que reciben la información.
- La cercanía permite confianza y seguridad y esto contribuye a hacer entre cada vendedor más clara la información.
- La cercanía espacial permite en gran medida disipar dudas entres vendedores y gerente.
- La comunicación horizontal contribuye a la disminución de las distorsiones de la información que se pueden presentar por varios factores (personales, físicos, emocionales, entre otros).
- La distribución espacial en cada reunión y el respeto por el espacio que ocupa cada vendedor genera un ambiente de trabajo cálido y amable el cual promueve la creatividad y la productividad.
- Los bloqueos faciales y corporales generan bajo nivel de comunicación eficaz y asertiva.

- Los factores del IMCOL que surgieron en la investigación son: La percepción de la comunicación JEFE/TRABAJADORES en términos de la empatía y apertura que percibe el subordinado de parte del superior; la percepción de la calidad y la exactitud de la comunicación descendente; percepción de la comunicación ascendente particularmente los aspectos empáticos y afectivos de esa relación; percepción de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe; percepción de la confiabilidad de la información recibida desde los compañeros de trabajo; percepción de la comunicación entre subordinados; nivel de intercambio de información, nivel de participación en la toma de decisiones e identidad corporativa.
- Considerando que el 7% de los empleados dicen que SIEMPRE reciben la información de manera oportuna puede ser debido a que mantienen la mirada fija en el gerente a la hora de recibir indicaciones. (ver tabla 1)
- El 3 % que considera que CASI SIEMPRE la información es oportuna. Esto se debe a que a pesar que están escuchando las indicaciones muchos de ellos toman posiciones de aburrimiento como es el movimiento de boca repetitivo, morderse los labios o el bloqueo visual. (ver tabla 1)
- El 8% de los empleados aseguran que la información que reciben SIEMPRE es clara y precisa, esto puede deberse a que los gerentes se encargan de dar la información cara a cara. (ver tabla 1)
- El 9% de los empleados Siempre se comunica con el gerente cada vez que lo requiere, puede ser debido a la seguridad y confianza que transmite el gerente al saludar de mano. (ver tabla 1)

- El 8% de los empleados SIEMPRE se comunica con sus compañeros de trabajo cada vez que lo requiere, esto debe ser gracias al espacio o zona personal que comparten en el momento de la reunión. (ver tabla 1)
- Debido a la zona personal que comparten en las reuniones matutinas, el 10% de los empleados afirma que la estructura comunicativa de la organización es horizontal. (ver tabla 2)
- El 8% de los empleados SIEMPRE presentan ideas que aportan en el mejoramiento de actividades en la organización, esto puede ser, gracias a la zona pública que comparten los vendedores en las reuniones matutinas.(ver tabla 2)
- El 8% de los empleados SIEMPRE se comunica con sus compañeros de trabajo cada vez que lo requiere, confianza que se adquiere a través de la despedida de palabra. (ver tabla 2)
- El 4% asegura que CASI SIEMPRE recibe información asertiva y eficaz de sus compañeros, esto puede deberse a que muchos de ellos hacen bloqueo visual al momento de dar la información. (ver tabla 2)
- El 3% de los empleados asegura que CASI SIEMPRE participa de reuniones que buscan soluciones al mejoramiento de la empresa, esto puede deberse a la actitud defensiva que toman alguno de los empleados al cruzar los brazos en las reuniones. (ver tabla 2)
- La encuesta permite encontrar respuestas inmediatas a las preguntas sin profundizar en ellas.La entrevista permite hacer preguntas específicas que corroboren los resultados arrojados por la encuesta y la observación no

participante. La observación no participante tiene en cuenta los gestos que toman las personas en diversas situaciones y deducir posibles percepciones que den respuesta a los gestos observados. (ver tabla 2)

- En trabajos de grado realizados por estudiantes de Administración de empresas acerca de la medición del clima los resultados y conclusiones demuestran que se hace desde el punto de vista de la motivación y lo que esto repercute en la producción final, para ellos es más importante observar la influencia que tiene la motivación que dan los superiores sobre sus empleados y los resultados que esto trae en la producción.

7. CONCLUSIONES

- El medio de información usado es cara a cara, lo que permite que la información sea directa, asertiva y eficaz.
- La estructura comunicativa es horizontal.
- Los problemas que se presentan en la comunicación pueden verse afectadas por las actitudes que toman los vendedores en las reuniones, desde el cruce de brazos, como el movimiento de boca de derecha a izquierda, la mejilla descansando en mano y el bloqueo visual que se presenta en algunas ocasiones cuando los vendedores recurren a sus compañero y estos no los miran.
- Otro de los problemas que se presentan en la comunicación es el ruido ambiente que hay en la oficina ya que en ocasiones el timbre de la puerta o del teléfono los desconcentra y no atienden las instrucciones que se están dando.
- El espacio compartido en las salas de juntas por vendedores y gerentes hace que el clima laboral sea favorable para cada uno y que se afiancen las relaciones interpersonales.
- Contar con la información necesaria para los eventos que se llevan a cabo mes a mes, permite a los vendedores cumplir con su trabajo y llevar un clima laboral placentero.

- La metodología que se utilizó fue la más acertada pues con la observación no participante en la comunicación no verbal se pudieron deducir las fortalezas y debilidades que fueron arrojadas en las encuestas y la entrevista.
- La clasificación de los tipos de clima laboral fue de gran importancia en esta investigación ya que ayudó a determinar que el tipo de clima existente en la organización es de Sistema IV. Participación en grupo en donde existe confianza en los empleados por parte de la gerencia, y en la que sus empleados procuran participan en la toma de decisiones. Este sistema permite que la comunicación fluya de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente.
- En trabajos de investigación como éste la institución cumple un papel importante en la solución de problemas, pues desde un comienzo se encarga de entregar a los alumnos todo el conocimiento teórico que se pondrá en práctica en contextos reales y que serán la base para la creación de estrategias y metodologías que servirán de recomendaciones para el mejoramiento del clima laboral en la empresa familiar Multidistribuciones J&J.

8. RECOMENDACIONES

- Los gerentes de la empresa deben tener más en cuenta a los empleados que poco participan de las reuniones que buscan el mejoramiento de la empresa, ya que es de vital importancia las ideas y sugerencias que cada uno de ellos hace.
- Sugerir a los empleados que saluden de mano y mantengan la mirada fija pues esto ayuda a crear lazos de confianza entre sus compañeros así como recibir de manera oportuna la información que se da en cada una de las reuniones.
- Se debe realizar otro estudio de clima laboral que tenga en cuenta éste como antecedente con el fin de ver si se presentan mejoras en las áreas que hay dificultad.
- Para seguir teniendo una comunicación efectiva con sus empleados, los gerentes deberán seguir dando la información cara a cara de manera que se puedan evitar malos entendidos.
- La toma de decisiones en conjunto con los empleados hace que ellos sientan que son tenidos en cuenta, lo que hace que el clima laboral sea ameno y productivo además de crear en ellos un sentido de pertenencia hacia la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

ACEVEDO VILLAMIZAR, Carlos Andrés y ROA BUSTAMANTE, Gladys Carolina. Diagnóstico del clima organizacional y las comunicaciones internas en el Departamento de Producción del Canal RCN TV. Trabajo de grado Comunicador Social – Periodista. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. Facultad de Comunicación Social - Periodismo, 2008. [CD-ROM]

AGUILERA, Jorge. ¿“Para qué sirve la comunicación en la empresa?” Revista Fenalco. 1997.

AMEZCUA, Manuel. El trabajo de campo Etnográfico en salud. Una aproximación a la observación participante. Index Enferm. 2009.

ANDRADE, Horacio. SÁNCHEZ, Salvador. Categorías de análisis de comunicación no verbal aplicables al estudio de la cultura organizacional. Tesis. Universidad Iberoamericana. México, 1986.

ARIAS CORREA, Diana Marcela y MENESES ESPAÑA, Sandra Sofía. Medición del clima organizacional del supermercado panorama del Municipio de Piedecuesta. Trabajo de grado Administradora de Empresas. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga. Facultad de Administración de Empresa, 2005. 49p.

BERLO, David K. El proceso de la comunicación. Buenos Aires: El Ateneo, 1981

BORISOFF, Deborah. VICTOR, David A. Gestión de conflictos: un enfoque de las técnicas de comunicación. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991.

BRUNET, Luc. "El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias". México: Editorial Trillas, 1987.

CASILLAS, José Carlos. DÍAZ, Carmen. VAZQUEZ, Adolfo. La gestión de la empresa familiar: conceptos, casos y soluciones. Madrid: Thomson Editores, 2005
RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. México Editorial Alfaomega, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Editorial McGraw-Hill, 2006

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. La Comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas, 1997.

FERNÁNDEZ, Dolores. FERNÁNDEZ, Elena. Comunicación empresarial y atención al cliente. Madrid: Ediciones Paraninfo S.A, 2010.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: McGraw- Hill, 1988.

KRIEGER, Mario. Sociología de las organizaciones: introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires: Prentice-Hall: Pearson, 2001.

MELLADO, Claudia. Validez de constructo de una escala para medir clima y liderazgo desde una óptica en la pequeña empresa. [Citado 4 de octubre 2011]. Disponible en Word Wide Web: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n47/cmellado.html>

MÉNDEZ A, Carlos Eduardo. Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC: Un Método de Análisis para su Intervención. Bogotá: universidad del rosario, 2006.

MONSALVE Castro, Diana Milena. Implementación de un programa de desarrollo personal en Cotrasur para fortalecer el clima organizacional. Trabajo de grado Psicólogo. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana-Seccional Bucaramanga. Facultad de Psicología, 2005. 114 p.

MONTAÑEZ Portilla, Diana Marcela. Medición del clima organizacional a la empresa Colombiana Gas-Ecogas. Trabajo de grado Administradora de Empresas. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Administración de Empresas, 2005. 112p.

MORENO GARZÓN, Adonay; GALLARDO, Yolanda. Serie aprender a investigar. Módulo 3. Recolección de la información. Bogotá D.C: Afroeditores, 1999.

PADUA, Jorge. Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales. México: Fondo de cultura económica: 1979.

RICCI BITTI, Pio E. y CORTESI, Santa. "Comportamiento no Verbal y Comunicación". Ed. Gustavo Gili S. A. Barcelona. 1980.

RODRIGUEZ M, Darío. Diagnostico Organizacional México: Alfaomega, 2005

SCHERMERHORN, John R.; HUNT G, James; OSBORN N, Richard. Comportamiento Organizacional. México: Limusa, 2005.

TAYLOR, S.J y BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós, 1987. p. 31

ANEXO A
SÍNTESIS CRUCE DE INFORMACIÓN ENCUESTA ENTREVISTA Y
OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE.

ENCUESTA	ENTREVISTA	COMUNICACIÓN NO PARTICIPANTE	SÍNTESIS
El 7 % asegura que SIEMPRE recibe la información de manera oportuna.	Se recibe la información de manera directa en las reuniones de la mañana o en la tarde.	Vendedores y gerentes mantienen la mirada en las personas que hablan.	Mantener la mirada al momento de hablar y escuchar, permite que la información sea entregada de manera oportuna ya que se presta atención a lo que se dice.
El 3% asegura que CASI SIEMPRE la información que recibe es oportuna.	Se recibe la información de manera directa en las reuniones de la mañana o en la tarde.	Bloqueo visual, movimiento repetitivo de la boca, morder los labios.	Tomar posiciones de aburrimiento como es el movimiento de boca de manera repetitiva , morderse los labios, o mirar hacia otro lado (bloqueo visual) permite que la información que se reciba sea de manera oportuna.
El 8 % responde que la información que recibe SIEMPRE es clara.	En las reuniones se pueden preguntar las cosas que no se tengan claras y darle solución a las incógnitas que se presentan.	Zona pública: Es la distancia que mantienen los gerentes para dirigirse a los vendedores.	Al mantenerse el espacio cercano entre gerentes y vendedores, permite que la información sea completamente clara.
El 9 % de los vendedores SIEMPRE se comunica con los gerentes cada vez que lo requiere.	El conocimiento del conducto regular, además del espacio abierto entre los gerentes de la empresa, permite que sus vendedores accedan a ellos cada vez que lo necesitan.	Saludo de mano: Este gesto se presenta entre el único vendedor hombre y el gerente y entre los vendedores y los capacitadores.	El gesto de saludar al gerente de mano todos los días y saludar a los capacitadores, le permite a los vendedores crear un vínculo de confianza y seguridad.
El 8 % de los empleados asegura que SIEMPRE se puede comunicar con sus compañeros de trabajo las veces que sean necesarias.	Los espacios extra laborales que se dan en la empresa, permite crear vínculos de confianza que permiten acercarse a sus compañeros de trabajo cada vez que lo requieren.	Zona Personal: Es la distancia que separa a los vendedores en la sala de juntas.	Debido al espacio que comparten en la sala de juntas, cada uno de los vendedores, pueden recurrir a sus compañeros en el momento que es necesario.

Fuente: Autor del proyecto

ENCUESTA	ENTREVISTA	OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE	SÍNTESIS
El 10% de los empleados manifiesta que la estructura comunicativa de la empresa es horizontal	Los vendedores recurre a los gerentes cuando tienen inquietudes o sugerencias y los gerentes recurren a los vendedores cuando necesitan ideas innovadoras o puntos de vista diferentes.	Zona Personal y Pública: Es la distancia que hay entre el gerente y los vendedores de las reuniones y entre vendedores en la sala de juntas.	Al compartir un espacio personal y público, se da entre gerentes y vendedores la comunicación horizontal.
El 8% de los vendedores asegura que SIEMPRE presentan ideas que aportan al mejoramiento de las actividades de la organización.	Los gerentes recurren a sus vendedores para obtener puntos de vista diferentes que mejoren el clima laboral de la organización.	Zona Pública: Es la distancia que mantiene los gerentes para dirigirse al grupo de vendedores.	El aporte de ideas se puede dar debido al espacio público que comparten los vendedores en el momento de las reuniones.
El 8% de los vendedores aseguran que SIEMPRE se comunica con sus compañeros de trabajo cada vez que lo requiere.	Espacios extralaborales que comparten en la empresa.	Despedida de palabra.	Cuando se despiden de palabra al salir de la oficina se genera entre ellos un vínculo de confianza permitiéndoles comunicarse cada vez que lo necesitan.
El 4% dice que CASI SIEMPRE la comunicación que reciben de sus compañeros es eficaz y asertiva.	El lenguaje no verbal puede ocasionar malos entendidos en la empresa, como chismes lo que puede afectar el clima laboral.	Bloqueo Visual.	Cuando no se mira la persona que se le habla, denota desinterés por la información que se está recibiendo, evitando captar la información de manera correcta.
El 3% de los vendedores manifiestan que CASI SIEMPRE participan en las reuniones que buscan soluciones al mejoramiento de la empresa.	Por timidez, algunos de los vendedores evitan participar en estos espacios, pero consideran que son realmente importantes para aquellos que lo aprovechan.	Brazos Cruzados.	Este resultado se puede presentar debido a la actitud defensiva que toman alguno de los vendedores al cruzar los brazos en las reuniones cuando se están dirigiendo a ellos.
La encuesta permite encontrar respuestas inmediatas a las preguntas sin profundizar en ellas.	La entrevista permite hacer preguntas específicas que corroboren los resultados arrojados por la encuesta y la observación no participante.	La observación no participante tiene en cuenta los gestos que toman las personas en diversas situaciones y deducir posibles percepciones que den respuesta a los gestos observados.	La combinación de las técnicas permite obtener las respuestas inmediatas a las oportunidades o dificultades que se presentan en cada una de ellas. Se complementan y permiten deducir resultados

Fuente: Autor del proyecto

ANEXO B ENCUESTA



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL PERIODISMO

La siguiente encuesta tiene como fin evaluar los factores comunicativos que inciden en el clima laboral de Multidistribuciones J.J. Los ítems a evaluar son los encontrados en la Teoría del Clima Organizacional de Likert. Los resultados se utilizarán para mejorar la calidad del clima laboral. Agradecemos su colaboración y su sinceridad pues son importantes para este proceso investigativo.

I. Las siguientes preguntas tienen como fin evaluar la Comunicación en la organización. Marque con una (X) la respuesta que considere oportuna:

1. ¿Considera que la información que requiere para su trabajo, la recibe de manera oportuna?
 - A) siempre.
 - B) casi siempre.
 - C) casi nunca.
 - D) nunca.

2. ¿La información que recibe es clara y precisa?
 - A) siempre.
 - B) casi siempre.
 - C) casi nunca.
 - D) nunca.

3. ¿Cuenta con la información necesaria sobre los eventos que se llevarán a cabo mes a mes en la empresa?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

4. ¿Por cuál medio recibe información de sus jefes?

- A) Boletines
- B) Correos Electrónicos
- C) Cara a cara
- D) Escritos
- E) Otros, ¿cuál? _____

5. ¿Se comunica fácilmente con el gerente, cada vez que lo requiere?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

6. ¿Se comunica fácilmente con los vendedores (compañeros), cada vez que lo requiere??

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

7. ¿Conoce cuál es el conducto regular a seguir cuando tiene inconvenientes en el trabajo?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

8. ¿La información que recibe de sus compañeros de trabajo es eficaz y asertiva?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

9. ¿Tiene usted participación en la toma de decisiones?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

10. La estructura comunicativa de la organización es:

- A) Horizontal
- B) Vertical
- C) Multidireccional
- D) Ninguna de las anteriores

II. Las siguientes preguntas tienen como fin evaluar la participación y toma de decisiones en la organización. Marque con una (X) la respuesta que considere oportuna:

1. ¿Presenta ideas que puedan aportar al mejoramiento de actividades en la organización?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

2. ¿Ha participado con entusiasmo en las reuniones que se llevan a cabo en la organización, buscando soluciones que aporten al mejoramiento de la misma?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

3. Cuando ha presentado sus ideas ante la gerencia o ante sus compañeros lo ha hecho:

- A) De manera directa ante la gerencia.
- B) A través de una propuesta formal escrita a la gerencia.
- C) En reuniones a través de sugerencias.
- D) Ninguna de las anteriores.

III. Las siguientes preguntas tienen como fin evaluar la identidad en la organización. Marque con una (X) la respuesta que considere oportuna:

1. ¿Se siente identificado con la Misión, la Visión y los objetivos de la organización?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

2. ¿Considera que su trabajo y/o servicio al cliente ha aportado a mantener la buena imagen de la empresa?

- A) siempre.
- B) casi siempre.
- C) casi nunca.
- D) nunca.

GÉNERO:

F ___ M ___

NIVEL EDUCATIVO _____

CARGO

DIRECTIVO ___ ADMINISTRATIVO ___

OPERATIVO ___

EDAD:

18 - 34 ___ 35 - 55 ___ Mayor de 56 ___

ANEXO C
MATRIZ OBSERVACIÓN NO PARTICIPANTE

DIMENSIONES	SUBCATEGORIAS	DESCRIPCIÓN	REFLEXIÓN	FRECUENCIA
ACTORES	MANTENER MIRADA			
	BLOQUEO VISUAL			
EXPRESIONES DEL ROSTRO	MOVIMIENTO DE BOCA.			
	MORDER LABIOS			
MANOS	FROTARSE LAS MANOS			
	APRETAR LAS MANOS			
	CRUZADAS DETRÁS DE LA CABEZA			
	MEJILLA DESCANSA EN LA MANO			
	FROTARSE LA NARIZ			
	MANO EN LA BOCA			
	SEÑALAR			
BRAZOS	BRAZOS CRUZADOS			
	CRUCE PARCIAL DE BRAZOS			
INTERACCIONES	SALUDO DE MANO			
	DESPEDIDA DE PALABRA			
ESPACIO	ZONA PERSONAL			
	ZONA PÚBLICA			

Fuente: Autor del proyecto

ANEXO D
ENCUESTA AL GERENTE

9. ¿Cómo le da a conocer usted a sus empleados la misión, la visión y los valores de la empresa?
10. ¿Qué formas de comunicación establece usted con sus empleados?
11. ¿Por qué considera importante la participación de sus empleados en la toma de decisiones?
12. ¿Cuál es el conducto regular que se debe seguir en caso de que se presente alguna eventualidad?
13. ¿Qué medios de comunicación son utilizados en la empresa?
14. ¿De qué manera puede usted asegurar que la información que da a sus empleados es veraz y asertiva?
15. ¿Se reúne con su equipo de trabajo para darle instrucciones?
16. ¿Cómo garantiza el clima laboral de su empresa?
17. ¿Tiene en cuenta aspectos como la comunicación no verbal al estar reunidos con ellos?

ANEXO E ENCUESTA AL EMPLEADO

11. ¿Cómo le dieron a conocer la misión, la visión y los valores de la empresa?
12. ¿De qué manera considera usted que incentivan en la empresa un clima laboral propicio?
13. ¿Considera que el medio por el cual recibe la información de sus directivos es el más adecuado? ¿Por qué?
14. ¿Qué medios de comunicación son los más utilizados en la empresa?
15. ¿Cada cuánto se reúnen?
16. ¿Considera usted que es el tiempo propicio para despejar dudas y aportar sugerencias?
17. ¿Por qué considera que debe existir un buen clima laboral entre sus compañeros y directivos?
18. ¿Cuál es el conducto regular que debe seguir en caso de surgir alguna eventualidad?
19. ¿Qué piensa usted acerca de que sus directivos tengan en cuenta sus opiniones o sugerencias en la toma de decisiones relacionadas con la empresa?
20. ¿Cree usted que la comunicación no verbal puede afectar el clima laboral de la empresa?