



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TEMA:**

Análisis de la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil

**AUTORES:**

Cando Rodríguez, Mariela Alexandra  
Chafla Bucay, Juan José

**Previo a la obtención de grado académico:  
MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**TUTOR:**

Ing. Rodríguez Bustos Andrea Johanna, Mgs.

**Guayaquil, Ecuador**

**2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Lcdo. Juan José Chafía Bucay** y por la **Ing. Mariela Alexandra Cando Rodríguez**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión del Talento Humano.

**DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Ing. Andrea Johanna, Rodríguez Bustos, Mgs.

**REVISOR**

Ing. Yanina Shegia, Bajaña Villagómez, Ph.D.

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

Ing. Zoila Rosa, Bustos Goya, Mgs.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de mayo del año 2023**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Chafla Bucay Juan José  
Cando Rodríguez, Mariela Alexandra

**DECLARAMOS QUE:**

El Proyecto de Investigación “**ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU AFECTACIÓN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE PASTAS DE HARINA DE TRIGO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magister en Gestión del Talento Humano**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de mayo del año 2023**

**AUTORES**

---

Juan José Chafla Bucay

---

Mariela Alexandra Cando Rodríguez



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Chafra Bucay Juan José  
Cando Rodríguez, Mariela Alexandra

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previa a la obtención del grado académico de Magister en Gestión del Talento Humano**, titulada **“ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU AFECTACIÓN EN EL CLIMA LABORAL DE UNA EMPRESA DE ELABORACIÓN DE PASTAS DE HARINA DE TRIGO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 31 días del mes de mayo del año 2023**

**AUTORES**

---

Juan José Chafra Bucay

---

Mariela Alexandra Cando Rodríguez




**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
SISTEMA DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**INFORME DE URKUND**



**Document Information**

---

Analyzed document	CHAFLA CANDO.docx (D158624171)
Submitted	2023-02-14 16:21:00
Submitted by	
Submitter email	mariela.cando@cu.ucsg.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	andrea.rodriguez06.ucsg@analysis.arkund.com

**TEMA:** Análisis de la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil

**MAESTRANTES:** Juan José Chafla Bucay, Mariela Alexandra Cando Rodríguez  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, II COHORTE PARALELO A  
ELABORADO POR:**



---

**Ing. Andrea Johanna, Rodríguez Bustos, Mgs.  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por permitir culminar nuestros estudios de cuarto nivel a Nuestra Familia por su apoyo incondicional y a Nuestra Tutora por proporcionarnos los conocimientos suficientes y necesarios para culminar con éxito nuestra tesis.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestra tesis a nuestros Padres pues ellos han sido pilar fundamental para lograr el presente objetivo. la bendición de los Padres es aquella que protege y motiva. y al apoyo y motivación constante de María Ebla una excelente esposa y profesional que siempre proporciono su vasto conocimiento. a Larry Ortega por el amor y apoyo incondicional.

## Índice

AGRADECIMIENTO.....	VI
DEDICATORIA .....	VII
Índice.....	VIII
Índice de Tablas .....	XIII
Índice de Figuras .....	XIV
Resumen.....	XV
Abstract .....	XVI
Capítulo I: Introducción.....	2
Antecedentes .....	3
Planteamiento de la Investigación.....	6
Objeto de Estudio.....	6
Campo de Acción.....	6
Planteamiento del Problema.....	6
Formulación de Problema .....	8
Justificación.....	8
Preguntas de Investigación.....	9
Hipótesis.....	9
Objetivos de la Investigación.....	10
General. ....	10
Específicos. ....	10
Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual .....	11
Marco teórico .....	11



La comunicación organizacional.....	11
Teorías de la comunicación organizacional .....	11
Teoría General de Sistemas.....	11
Teoría del Enfoque Funcional de la Cultura Corporativa. ....	12
Teoría de la Colonización Corporativa. ....	12
Definición de comunicación organizacional .....	13
Perspectivas de la comunicación organizacional .....	14
Perspectiva Tradicional.....	14
Perspectiva Interpretativa.....	14
Perspectiva Crítica. ....	15
El clima laboral .....	16
Teorías del clima laboral .....	16
Teoría de la Motivación de Herzberg.....	16
Modelo de Características del Trabajo.....	17
Enfoque Disposicional. ....	17
Definición de clima laboral .....	17
Elementos que influyen en el clima laboral .....	19
Programas del empleador para los empleados. ....	19
Características físicas. ....	19
Estilo de liderazgo.....	19
Políticas y protocolos de la empresa. ....	20
Valores de la empresa. ....	20
Opiniones de los empleados.....	20

Comportamientos sociales. ....	20
Tipos de clima laboral .....	21
Convencional.....	21
Colaborativo.....	21
Con el Público.....	21
Creativo.....	21
De Investigación.....	22
Realista.....	22
En equipo.....	22
Centrado en el Individuo.....	23
Acelerado.....	23
Centrado en la Comunicación.....	23
Escéptico.....	23
Artístico.....	24
Evaluación del clima laboral .....	24
Marco Conceptual .....	25
Comunicación ascendente o vertical ascendente.....	25
Comunicación descendente o vertical descendente.....	25
Comunicación horizontal o lateral.....	26
Comunicación Diagonal.....	26
Condiciones Específicas del Trabajo.....	26
Beneficios laborales.....	26
Condiciones de trabajo.....	26

Satisfacción laboral.....	27
Capítulo III: Marco Referencial.....	28
El liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral.....	28
El papel de la comunicación en la mejora de la eficacia laboral de una organización.....	30
La comunicación organizacional afecta la actitud, la felicidad y la satisfacción laboral.....	32
Efecto de la Comunicación sobre el Clima y la Efectividad Organizacional.....	34
La Relación entre la Comunicación Organizacional y la Productividad de los Empleados	36
Capítulo IV: Marco Metodológico.....	39
Enfoque de la Investigación.....	39
Tipo de Estudio.....	39
Método de Investigación.....	39
Población y Muestra.....	40
Técnicas de Recolección de Información.....	41
Procedimientos.....	41
Capítulo V: Resultados.....	43
Aplicación de la encuesta.....	43
Contextualización de los encuestados.....	43
Análisis de los Resultados.....	46
Capítulo VI: Propuesta.....	66
Objetivos de la Propuesta.....	66
Objetivo General.....	66
Objetivos Específicos.....	66
Desarrollo de la Propuesta.....	66

Indicadores para evaluar la comunicación organizacional.....	71
Plan de acción para la aplicación de la estrategia de comunicación organizacional .....	74
Conclusiones y Recomendaciones .....	84
Conclusiones .....	84
Recomendaciones.....	86
Bibliografía .....	87
Anexos.....	92
Anexo 1: Formato de encuesta.....	92

## Índice de Tablas

Tabla 1. Estrategias de comunicación organizacional .....	67
Tabla 2. Establecimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos .....	71
Tabla 3. Plan de acción para la ejecución de las estrategias operativas y financieras .....	75
Tabla 4. Detalle de los costos de la implementación de la estrategia .....	83

## Índice de Figuras

Figura 1. Departamento en que laboran los encuestados .....	43
Figura 2. Edad de los encuestados .....	44
Figura 3. Años de experiencia del encuestado en el trabajo .....	45
Figura 4. Propuesta de cambios en la comunicación organizacional.....	46
Figura 5. Comunicación constante con el Jefe.....	47
Figura 6. Comunicación informal para mejorar el clima organizacional .....	48
Figura 7. Comunicación informal afecta la toma de decisiones .....	49
Figura 8. Preferencia por la información en cartelera sobre redes sociales y correos .....	50
Figura 9. Comunicación informal para brindar información .....	51
Figura 10. Comunicación formal favorece necesidades de información .....	52
Figura 11. Comunicación por medios digitales para socializar información.....	53
Figura 12. Accesibilidad para hablar con el Jefe .....	54
Figura 13. Flujo de información del Jefe .....	55
Figura 14. Reconocimiento del desempeño y esfuerzo adicional.....	56
Figura 15. Participación en decisiones del trabajo y ambiente de trabajo .....	57
Figura 16. Equilibrio entre trabajo y la familia.....	58
Figura 17. Atención a las necesidades del empleado.....	59
Figura 18. Importancia de la participación del empleado.....	60
Figura 19. Sentido de pertenencia hacia las labores .....	61
Figura 20. Empleados se sienten bien al llegar a sus labores .....	62
Figura 21. Sentido de pertenencia hacia la empresa .....	63

## Resumen

La relación que se presenta en una organización entre la comunicación organizacional y los empleados tiene influencia en el clima laboral, debido a que ayuda a crear oportunidades para que los gerentes y empleados compartan sus sentimientos, opiniones, inseguridades y preocupaciones. La literatura abordó las prácticas de comunicación de liderazgo, en el lugar de trabajo, interna, la satisfacción laboral, los comportamientos, las actitudes y la confianza de los empleados. Mediante una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y deductivo, se procedió a la recopilación de información, para lo cual, se seleccionó una muestra de 134 empleados de la empresa a los que se les aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 18 preguntas cerradas tipo Likert. Los resultados mostraron cómo la comunicación del liderazgo motiva clima laboral para lograr objetivos corporativos específicos mientras trabajan en estrecha colaboración con sus empleados. El diseño de las estrategias de comunicación organizacional es un enfoque calculado para compartir información, involucrar a los empleados, mejorar el ambiente laboral y crear un entorno productivo, que se logrará conectando cada pieza en movimiento en la organización (departamentos, gerentes, empleados) junto con comunicaciones internas impactantes que alinean a los empleados con sus tareas diarias y la misión general de la empresa. Cubre la necesidad de programas de desarrollo de liderazgo para capacitar a gerencia sobre cómo aumentar la moral de los empleados, manejar los problemas de cumplimiento y motivar el clima laboral, cuya aplicación asciende a un valor de \$8.200,00 USD.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, clima laboral, satisfacción laboral, medios, programas.

## **Abstract**

The relationship that occurs in an organization between organizational communication and employees influences the work environment, because it helps create opportunities for managers and employees to share their feelings, opinions, insecurities and concerns. The literature addressed leadership, workplace, internal communication practices, job satisfaction, behaviors, attitudes, and employee confidence. Through an investigation with a quantitative, descriptive and deductive approach, information was collected, for which a sample of 134 employees of the company was selected to whom the survey technique was applied, through a questionnaire structured with 18 Likert-type closed questions. The results showed how leadership communication motivates work climate to achieve specific corporate goals while working closely with their employees. Designing organizational communication strategies is a calculated approach to sharing information, engaging employees, improving the work environment, and creating a productive environment, to be achieved by connecting every moving piece in the organization (departments, managers, employees) together. With impactful internal communications that align employees with their daily tasks and the overall mission of the company. Covers the need for leadership development programs to train management on how to increase employee morale, handle compliance issues, and motivate the work environment, the application for which amounts to a value of \$8,200.00 USD.

**Keywords:** organizational communication, work environment, job satisfaction, media, programs.



## Capítulo I: Introducción

Durante la evolución organizacional, el papel de las áreas de recursos humanos y comunicación es lograr que los empleados apoyen apasionadamente las nuevas direcciones de la empresa. Estas dos áreas juegan un rol clave en el propósito que tiene la comunicación organizacional en el clima laboral, dando vida a la misión, visión y valores que pueden asegurar un adecuado desarrollo organizacional (Bergeruelo, 2016).

El clima es la cualidad relativamente duradera del entorno interno de la organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y se puede describir en términos de valores de un determinado conjunto de características o atributos del ambiente. El clima, por lo tanto, establece la atmósfera en la organización que alienta o desalienta la comunicación. Las organizaciones con entornos de apoyo fomentan la participación de los trabajadores, el intercambio de información libre, abierta y la resolución constructiva de conflictos. En organizaciones con climas defensivos, los empleados se reservan sus puntos de vista, solo hacen declaraciones cautelosas y sufren de moral baja. Por lo tanto, la comunicación efectiva es importante para el establecimiento de un clima de comunicación colaborativo (Garrido & Putman, Comunicación Organizacional 2.0: De las Metáforas a la Pragmática, 2018).

En general, las organizaciones regulan sus acciones de comunicación utilizando el modelo tradicional de características informativas, de transferencia de información. Tal elección muestra en cierto modo el desconocimiento del poder de la comunicación como herramienta estratégica y su influencia en el clima laboral. En consecuencia, es fundamental ampliar los debates sobre el tema, con miras a reposicionar la comunicación organizacional en el espacio de las organizaciones (Valle, 2005).

En este contexto el presente estudio busca analizar la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, para lo cual, se establece el planteamiento de la investigación, tomando en cuenta el objeto de estudio, campo de acción, planteamiento y formulación del problema, justificación, preguntas, hipótesis y los objetivos: general y específicos.

En lo que respecta al primer capítulo, se pretende realizar la fundamentación teórica, en donde se describen las teorías y conceptos sobre comunicación y su influencia en el clima laboral.

El segundo capítulo, está orientado a referenciar estudios que profundizan la investigación sobre comunicación laboral y el clima laboral en las empresas.

En el tercer capítulo, se diagnostica la comunicación organizacional y su impacto en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2022.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se proponen estrategias para mejorar la comunicación organizacional que permita mejorar el clima laboral de la empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

## **Antecedentes**

Diferentes enfoques y perspectivas desarrollados recientemente buscan demostrar la importancia que adquiere la comunicación organizacional frente al nuevo escenario globalizado. El nexo común entre diversos estudios es la preocupación por definir y caracterizar la comunicación organizacional y la extensión de su campo, mostrando así la necesidad de atribuirle un lugar importante en las organizaciones (Ramos, et al., 2017).

Así, Charry (2018), determina que la comunicación organizacional funciona como un vínculo entre los empleados y la organización. El clima general daría una pista de las creencias y

actitudes de sus empleados hacia la organización. Consiste conceptualmente en las percepciones de los empleados sobre el flujo de información y el clima en el que se produce la comunicación. Diversos estudios indican que existe una relación positiva entre el clima de comunicación en la organización y el nivel de compromiso de los empleados con la organización, donde se argumenta que la calidad de la información, la precisión y el flujo de comunicación están todos relacionados con el clima laboral (Quiroga, 2007).

Ancín y Espinosa (2017), analizaron la relación entre la comunicación interna y el Clima Laboral, donde se determinó que alinear la estrategia, la estructura, los sistemas, los valores compartidos, el estilo, el personal y las habilidades dentro de una organización, mejoró la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales y la eficacia organizacional. Los resultados de este estudio respaldan la suposición de que la comunicación organizacional y el clima laboral son componentes entrelazados de una empresa. La comunicación organizacional apoya la difusión de información horizontal o verticalmente a través de una organización para equipar a las audiencias designadas con información pertinente para desempeñarse con éxito en su puesto. Como tal, es razonable suponer que facilitar dicha comunicación podría ayudar tanto con la efectividad organizacional como con el clima laboral.

Pineda (2020), analizó la relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral, encontrando que esta relación podría tener una correlación existente dentro de una empresa que va desde la interpretación del clima por parte de un empleado de muy agradable a muy incómodo. La forma en que los empleados se ven afectados psicológicamente por el entorno en el que trabajan es fundamental en el funcionamiento de una empresa debido al hecho de que las relaciones interpersonales entre los empleados, incluida la calidad de la comunicación, son la base misma de toda actividad vocacional coordinada. Si bien la comunicación organizacional y

el clima laboral aparecen con bastante frecuencia en la literatura organizacional, muy rara vez aparecen juntos. Hasta la fecha, diversos estudios de investigación examinan la relación entre la comunicación organizacional y el clima organizacional y la satisfacción laboral, encontrando una correlación significativa entre las comunicaciones organizacionales y las dimensiones del clima, incluido el entorno interpersonal, el tono afectivo hacia la gestión/organización, la estructura y el procedimiento organizacional, la responsabilidad y la identificación organizacional. Esto sugiere que cuanto más positivamente un individuo evalúa la comunicación en la empresa, más positiva es la percepción del individuo de su atmósfera psicológica dentro de la empresa. Esta información es la base de futuras investigaciones que son necesarias para comprender mejor en qué medida la comunicación está asociada con el entorno psicológico de una fuerza laboral.

Las nuevas formas de organización que aparecen hoy no son sólo consecuencia del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación. Son el resultado del desarrollo de nuevas racionalidades, que trastornan los contextos profesionales: autonomía, organización transversal, equipos de proyecto, participación. Estos principios tienen una repercusión esencial, la de una mayor y más compleja coordinación. Los cambios recientes en los métodos de fabricación y organización han aumentado aún más la importancia del intercambio y la gestión de la información en las actividades de producción, por lo que nada sorprendente que ningún sistema técnico y humano pueda funcionar sin comunicación. Toda la actividad de una organización es sólo una cadena de procesos de interacción y comunicación que permite el funcionamiento de las ruedas organizacionales, lo que a su vez influye, positiva o negativamente, en el clima laboral de los empleados (Herrera, et al., 2017).

## **Planteamiento de la Investigación**

### **Objeto de Estudio**

El objeto de estudio son los factores asociados a la comunicación organizacional y el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

### **Campo de Acción**

El campo de acción es el personal de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2022.

### **Planteamiento del Problema**

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la comunicación en el lugar de trabajo es importante porque aumenta la moral, el compromiso, la productividad y la satisfacción de los empleados. La comunicación también es clave para una mejor colaboración y cooperación en equipo. En última instancia, la comunicación eficaz en el lugar de trabajo ayuda a generar mejores resultados para las personas, los equipos y las organizaciones (CEPAL, 2019).

Sin embargo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), determina que la comunicación eficaz no suele medirse en el lugar de trabajo. También ha resaltado que en el lugar de trabajo de hoy en día, muchos empleados han considerado renunciar debido a una comunicación ineficaz que interfiere con su capacidad para hacer su trabajo. El problema no es solo con los métodos de comunicación que adoptan las organizaciones, sino también con la falta de seguimiento (OIT, 2020).

La empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil es una organización con más de 20 años de experiencia en elaborar productos que son conocidos por su sabor y calidad. Con el paso del tiempo, y luego de esfuerzo y trabajo, se convirtió en una

industria de cobertura nacional, lo que le ha implicado enfrentar nuevos retos y formas de relacionarse e interactuar con diversas audiencias, asumiendo nuevas funciones orientadas a las relaciones públicas, el marketing y la publicidad corporativa, la comunicación interna y externa, en otras palabras, un conjunto heterogéneo de actividades de comunicación orientadas fundamentalmente hacia los públicos o segmentos con los que la organización establece contacto y de la que depende.

Para atender la creciente demanda, también ha tenido que una implantar una organización acorde a su nueva realidad, que le permita la contratación de personal en los diferentes ámbitos: gerencial, administrativo, ventas y operativo (planta y logística). Debido al crecimiento del número de empleados y con el propósito de cumplir las normas de régimen laboral establecidas en el país, se creó el Departamento de Talento Humano, con el fin de administrar de forma eficiente al personal. De un análisis inicial se pudo establecer que la organización, al contar actualmente con un mayor número de clientes y sucursales ubicados en diferentes sectores de Guayaquil y el país, requiere de un plan de comunicación organizacional, que abarque el ámbito externo como interno; sin embargo, la empresa actualmente no cuenta con este instrumento, por lo que no dispone estrategias que permitan mantener los canales de comunicación adecuados con sus *stakeholders*.

Por otro lado, la empresa no ha realizado un análisis del clima laboral, por lo que no cuenta con instrumentos que permita evaluar y establecer cuál es el nivel de satisfacción del personal con la empresa, por lo que tampoco se conoce si la comunicación organizacional influye en el clima laboral, considerando que la comunicación de calidad en el lugar de trabajo puede eliminar problemas innecesarios y promover un mejor desempeño laboral.

Medir la comunicación es necesario para mantener un ambiente de trabajo positivo, con el propósito de alcanzar una cultura de alto rendimiento, que beneficie no solo a la organización, sino también que brinde ambientes sanos a los empleados, que les permita sentirse comprometidos, con lo que se logrará alcanzar una mayor productividad.

### **Formulación de Problema**

¿Cómo afecta la comunicación organizacional en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil?

### **Justificación**

La comunicación efectiva en el lugar de trabajo es fundamental para alcanzar los objetivos de la organización. La comunicación en el lugar de trabajo es una función esencial de cualquier entorno empresarial productivo y una de las principales preocupaciones en el lugar de trabajo. Crear y mantener un ambiente de trabajo positivo es lo que significa una comunicación efectiva en el lugar de trabajo (Almodóvar, 2016).

Para que una organización tenga éxito, no solo debe mantener una línea abierta de comunicación entre los gerentes, los empleados, las partes interesadas y la comunidad, sino que también debe contar con una estrategia para garantizar que la comunicación sea efectiva, coherente y esté alineada con los objetivos empresariales. La comunicación organizacional es un tema integral en la gestión efectiva. Para tener éxito, las organizaciones deben tener políticas y estrategias integrales para comunicarse con sus empleados, lo que les proporciona un clima laboral adecuado (Aguirre, 2016).

Para la función de gestión de recursos humanos vincular la comunicación organizacional con la estrategia empresarial es esencial para las operaciones comerciales efectivas y consistentes, debido a que construye la moral, la satisfacción, el compromiso y ayuda a los empleados a

comprender los términos y condiciones de su empleo e impulsa su compromiso y lealtad (Berceruelo, 2016), por lo que para la empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, la comunicación organizacional sería un instrumento que permita mejorar sus índices de satisfacción laboral.

En este contexto, este proyecto se articula con la línea de investigación de la Maestría en Gestión del Talento Humano denominada Comportamiento Organizacional.

### **Preguntas de Investigación**

1. ¿Cómo fundamentar teóricamente la comunicación organizacional y el clima laboral?
2. ¿Cuáles son los estudios relacionados a la incidencia de la comunicación organizacional en el clima laboral de las empresas?
3. ¿Qué metodología permitirá el análisis de la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2022?
4. ¿Cuáles son las estrategias de comunicación organizacional que pueden mejorar el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil?

### **Hipótesis**

**H<sub>0</sub>:** La comunicación organizacional no afecta el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

**H<sub>1</sub>:** La comunicación organizacional afecta el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.



## **Objetivos de la Investigación**

### **General.**

Analizar la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

### **Específicos.**

1. Describir los fundamentos teóricos relacionados a la comunicación organizacional y el clima laboral.
2. Referenciar investigaciones relacionadas a la comunicación organizacional y su relación con el clima laboral.
3. Identificar la metodología que permita el diagnóstico de la comunicación organizacional y su incidencia en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2022.
4. Establecer estrategias de comunicación organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo II: Marco Teórico y Conceptual**

La comunicación organizacional es una interfaz esencial para comunicar objetivos y procesos. Comienza como una práctica donde la organización se conoce a sí misma y luego adquiere personalidad propia a través de acciones, costumbres y valores que se promueven día a día. Los beneficios de la comunicación organizacional no son inmediatos, por lo que es fundamental creer en ella, al igual que creemos en una inversión. El principal activo son las personas, que transmiten estas creencias y prácticas, mejorando la gestión y la sostenibilidad de la empresa (Charry, 2018).

### **Marco teórico**

#### **La comunicación organizacional**

##### **Teorías de la comunicación organizacional**

###### ***Teoría General de Sistemas.***

Esta teoría se originó del biólogo Ludwig von Bertalanffy en 1937, pero ha sido ampliada por otros académicos, incluidos Talcott Parsons y Erwin Laszlo. Al desarrollar la teoría, Ludwig buscó explicar las interrelaciones en el mundo que lo rodeaba y ver el mundo de una manera holística. Para los estudiosos de la comunicación, esta teoría brinda la vía más natural para investigar las funciones y relaciones organizacionales porque ve a la organización como un sistema compuesto de muchos subsistemas cuyas partes interdependientes y entrelazadas se mantienen unidas por la comunicación. La teoría también postula que el mismo tipo de intercambios de comunicación que ocurre dentro de los límites de la organización también ocurren entre la entidad y el ambiente externo, con tales procesos transaccionales que involucran la transferencia de energía, trabajo, dinero, recursos o información. La teoría de la comunicación organizacional proviene de la Escuela de Sistemas. Es importante para la comunicación

organizacional no solo por resaltar la importancia de la retroalimentación en cualquier agenda de comunicación, sino también por su capacidad para influenciar a los investigadores a mirar más allá de los límites de la entidad para una mejor comprensión de los intercambios de comunicación dentro de la organización (Ladino, 2017).

### ***Teoría del Enfoque Funcional de la Cultura Corporativa.***

Esta teoría ve la cultura como un activo indispensable para la organización porque mejora la unificación del desempeño en toda la organización. Entre los muchos teóricos de este enfoque, Deal y Kennedy desarrollaron el enfoque fuerte de la cultura organizacional y sugirieron que las culturas organizacionales sólidas no solo permiten a los trabajadores comprender e identificarse con los roles de trabajo y entre ellos, pero tales culturas surgen debido a un entorno empresarial de apoyo, compromiso con la visión y los valores compartidos, héroes corporativos respetables y la internalización de derechos, rituales y redes efectivos. La teoría llega a la comunicación organizacional desde las Perspectivas Culturales. Es importante para la comunicación organizacional debido a la presunción de que la comunicación efectiva refleja y crea una cultura organizacional distintiva, que aprovecha el crecimiento y la competitividad al dar forma a cómo se realiza el trabajo (Ladino, 2017).

### ***Teoría de la Colonización Corporativa.***

Habiéndose originado a partir de Stanley Deetz, la teoría pretende demostrar cómo el sector empresarial ha evolucionado hasta convertirse en la principal institución de la sociedad y cómo este sector ha logrado colonizar la mayoría de las facetas de nuestras vidas, incluido el gobierno, las relaciones familiares y los medios de comunicación. La teoría presupone que la capacidad para participar en organizaciones completamente funcionales ha sido erosionada gradualmente por las burocracias capitalistas que engendran consumidores empleados pasivos, y que para

revivir la participación debemos exponer las ramificaciones de la colonización y el trabajo. La teoría llega a la comunicación organizacional desde las Perspectivas Críticas. Es importante para la comunicación organizacional principalmente debido a su principio más básico de que la comunicación organizacional reproduce sistemas de poder dentro de la organización que carecen de neutralidad o aleatoriedad con el fin de mejorar los intereses creados dominantes (Castillo, 2005).

### **Definición de comunicación organizacional**

Aguado (2014), percibe la comunicación organizacional como “un proceso a través del cual los miembros de la organización obtienen información relevante y los cambios que la conciernen” (p.290). Desde la perspectiva, la comunicación organizacional cumple la función de fuente de información para los miembros de la organización. La información se constituye en la variable intermedia que vincula la comunicación a la organización. Partiendo del hecho de que la comunicación organizacional concierne a los procesos de comunicación que caracterizan a las organizaciones humanas (Arrás, 2010).

Según Berceruelo (2016), “la comunicación organizacional es el estudio de la comunicación subordinada a la acción organizada. Es también el conjunto de medios de comunicación utilizados para llevar a cabo una tarea organizada” (p.199). La comunicación organizacional es un proceso de transmisión de la cultura organizacional a las personas, a través de acciones que promuevan la horizontalidad, la ética y la excelencia. La comunicación se ha convertido en un elemento presente en todo el proceso productivo y se ve favorecida en las acciones diarias para implementar la estrategia empresarial (Castillo, 2005).

A través de la comunicación organizacional se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas con el fin de obtener un mejor desempeño de los

recursos humanos, por lo tanto, su objetivo está ligado a los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización. A su vez, la comunicación organizacional permite que los procesos internos de trabajo se desarrollen adecuadamente, exista un clima laboral óptimo y se alcancen las metas propuestas. Para establecer una gestión eficaz y eficiente de una organización, la comunicación es una herramienta de vital importancia. Es un medio que permite conocer los logros, el alcance o solucionar las dificultades de las personas que laboran en los diferentes departamentos de una empresa (Garrido y Putman, 2018).

### **Perspectivas de la comunicación organizacional**

De acuerdo con Aguado (2014), las perspectivas de comunicación organizacional son:

#### ***Perspectiva Tradicional.***

En este contexto, la comunicación organizacional es vista como una actividad cuyo comportamiento puede ser medido, estandarizado y clasificado. Existe una relación entre el proceso de comunicación y la eficacia organizacional. Con esta perspectiva se pueden identificar dos momentos: en primer lugar, mientras la organización es considerada como una máquina, la comunicación organizacional es percibida como un engranaje, un proceso mecánico; segundo, desde una perspectiva más reciente, a saber, la organización tomada como sistema, la comunicación organizacional es un proceso orgánico y dinámico.

#### ***Perspectiva Interpretativa.***

Ve a las organizaciones como culturas. En esta perspectiva, la organización es un fenómeno subjetivo y la acción social sólo es posible cuando las personas pueden compartir significados subjetivos. La cultura organizacional es vista como una red de significados. La investigación interpretativa trata de revelar realidades socialmente construidas en las organizaciones. Estudian la comunicación como un proceso a través del cual se da esa construcción social, es decir, los

símbolos y significados que involucran las diferentes formas de comportamiento organizacional. La organización también es vista como un espacio de negociación, producto de transacciones y discursos colectivos. Así, la perspectiva interpretativa se centra en el proceso simbólico que construye socialmente la realidad organizacional. Y esta realidad organizacional se construye socialmente a través de la comunicación; en otras palabras, se crea y mantiene a través de la interacción entre individuos. Mientras que la perspectiva tradicional percibe el mundo de la acción social, la interacción como un elemento constituido por comportamientos observables y tangibles, la perspectiva interpretativa trata de mostrar que la cultura es lo que se esconde detrás de estos comportamientos manifiestos.

### ***Perspectiva Crítica.***

Aborda la organización como un instrumento de opresión. Su atención se centra en las clases organizativas oprimidas: trabajadores, mujeres, minorías y otros grupos identificados como clases oprimidas. Incluso admitiendo el riesgo de la simplificación, es posible afirmar que, en esta perspectiva, los investigadores se preocupan tanto por la estructura social como por el proceso simbólico. Pero la opresión organizacional no tiene que ver solo con la estructura social o el proceso simbólico, sino también con la relación entre ambos. En esta perspectiva, la comunicación es vista como un instrumento de dominación. Es una distorsión sistemática de la comunicación, que es una acción deliberada y continua del proceso simbólico tendiente a cooptar los intereses de los empleados. Para el enfoque crítico, los *stakeholders* son los líderes de la organización, quienes utilizan estas historias para involucrar a otros miembros de la organización.

## **El clima laboral**

### **Teorías del clima laboral**

Las teorías del clima laboral tienen una fuerte superposición con las teorías que explican la motivación humana. Las más comunes y prominentes en esta área incluyen:

#### ***Teoría de la Motivación de Herzberg.***

La Teoría de la Motivación de Herzberg, también conocida como Teoría de los Dos Factores o Teoría de la Higiene, es otra de las teorías de motivación de los empleados más reconocidas. Sugiere que las personas tienen dos categorías de necesidades en lo que respecta al trabajo: Higiene y Motivadores. La higiene se refiere al entorno de trabajo de una persona, incluidas las condiciones de trabajo, los salarios, las relaciones en el lugar de trabajo, mientras que los motivadores son los factores que motivan a las personas a trabajar más duro: reconocimiento laboral, promoción, logros (González, 2001).

Herzberg sugiere que si las personas no son felices en el trabajo se debe al ambiente laboral, y cuando son felices en el trabajo es porque se sienten realizadas o motivadas. Las empresas que buscan crear un lugar de trabajo con empleados satisfechos y motivados necesitan encontrar el equilibrio entre construir un ambiente de trabajo armonioso que ofrezca salarios competitivos y seguridad laboral mientras crea un trabajo gratificante y fomenta oportunidades para que los empleados se abran camino en la carrera profesional. Motivar a los empleados es una parte importante, pero desafiante, del trabajo de un gerente. A principios del siglo XX, el salario se consideraba un motivador clave en el lugar de trabajo, pero ahora se sabe que para motivar al personal hay más que dinero. El primer paso es comprender qué impulsa a los miembros de su personal y luego trabajar para desarrollar programas u oportunidades relevantes (Herrera, et al., 2017).

### ***Modelo de Características del Trabajo.***

El Modelo de características del trabajo explica que la satisfacción laboral se produce cuando el entorno laboral fomenta características intrínsecamente motivadoras. Cinco características clave del trabajo: variedad de habilidades, identidad de la tarea, importancia de la tarea, autonomía y retroalimentación, influyen en tres estados psicológicos. Posteriormente, los tres estados psicosociales conducen a una serie de resultados potenciales, que incluyen: satisfacción laboral. Por lo tanto, desde el punto de vista de una organización, se cree que al mejorar las cinco dimensiones fundamentales del trabajo, esto conducirá posteriormente a un mejor ambiente de trabajo y una mayor satisfacción laboral (Koontz y Weihrich, 2013).

### ***Enfoque Disposicional.***

Este enfoque disposicional sugiere que la satisfacción laboral está estrechamente relacionada con la personalidad. Postula que un individuo tiene una fuerte predisposición hacia un cierto nivel de satisfacción, y que estos se mantienen bastante constantes y estables a lo largo del tiempo. La evidencia de este enfoque se puede dividir en estudios indirectos y estudios directos. La evidencia indirecta proviene de estudios que no miden explícitamente la personalidad. Esto incluye cambios significativos en el empleo, tales como: cambios de empleador u ocupación (Pujol y Dabos, 2018).

### **Definición de clima laboral**

De acuerdo con Aguirre (2016), “el clima laboral está compuesto por el espacio real donde se realiza el trabajo, la cultura que cultiva una empresa y las condiciones generales de los empleados” (p.148). Varios factores influyen en clima laboral, desde el ambiente de trabajo, las políticas, el liderazgo, la satisfacción laboral, las metas, los valores y la misión. Una cultura laboral adecuada puede fomentar el crecimiento a nivel personal y organizacional (Burke, 2016).



Un clima laboral propicio garantiza el bienestar de los empleados, lo que invariablemente les permitirá desempeñar sus funciones con todo el vigor que puede traducirse en un mayor rendimiento. Los empleados tienen actitudes sobre muchos aspectos de sus trabajos, sus carreras y sus organizaciones; sin embargo, la actitud más focal de los empleados es la satisfacción laboral. En el empleo intervienen dos partes, que son sus habilidades, y la otra parte con su dinero. El desequilibrio de esto, por lo tanto, podría resultar en una insatisfacción laboral que puede conducir a la renuncia y el bajo rendimiento de algunos empleados. El tema de la satisfacción en el trabajo ha sido una gran preocupación y ha llevado a los empleadores a tener como lema la forma de seleccionar a las mejores personas para un trabajo determinado. Existe la creencia de que la mejor manera para que una organización logre de manera eficiente y efectiva los objetivos de la organización es colocar a las mejores personas en los puestos de trabajo. Por lo tanto, el desempeño es de fundamental importancia para la organización (Chiavenato, 2013).

El clima laboral de cualquier organización o institución generalmente comprende tres subambientes. Estos son entornos técnicos, humanos y organizacionales. El ambiente humano comprende los pares y colegas con los que se relacionan los empleados, el equipo y el grupo de trabajo, las interacciones, el liderazgo y la gestión; mientras que el ambiente organizacional, por otro lado, incluye sistemas, procedimientos, prácticas, valores y filosofías. El clima laboral de una organización también se puede clasificar en entorno de trabajo interno y externo. La totalidad de estos ambientes tiene influencia en el desempeño laboral de los empleados. Dado que la mayoría de las personas pasan el cincuenta por ciento de sus vidas dentro de ambientes interiores, lo que influye en gran medida en su estado mental, acciones, habilidades y rendimiento. Se supone que mejores resultados y un mayor rendimiento son el resultado de un

mejor entorno laboral. Un mejor entorno físico de la oficina impulsará a los empleados y, en última instancia, mejorará su rendimiento (Contreras, 2017).

### **Elementos que influyen en el clima laboral**

De acuerdo con Herrera, et al., (2017), el clima laboral, generalmente se compone de una colección de diversos elementos en relación con las condiciones corporativas y las condiciones específicas del trabajo, tales como:

#### ***Programas del empleador para los empleados.***

Esta parte del ambiente de trabajo se relaciona con las iniciativas implementadas por un empleador para promover la capacitación, la recreación y el compromiso de los trabajadores. Estas actividades impactan a los empleados y contribuyen a su moral, habilidades, compromiso y productividad.

#### ***Características físicas.***

Elementos como el edificio en el que opera la empresa, su arquitectura, su tamaño, el color de sus paredes, la disposición de las áreas de trabajo, el mobiliario y su disposición, el equipo de oficina y su ubicación, el piso, la cantidad de la luz en el espacio, las plantas de interior, la limpieza y las instalaciones impactan el desempeño de los deberes laborales y son un elemento del ambiente de trabajo.

#### ***Estilo de liderazgo.***

El estilo de liderazgo preferido por una organización es una característica importante del ambiente de trabajo porque influye en cómo trabajan las personas y cómo colaboran los supervisores y subordinados.

### ***Políticas y protocolos de la empresa.***

Estos son un elemento clave del entorno laboral, ya que pueden afectar el comportamiento de los empleados, cómo se realiza el trabajo y la forma en que interactúan los trabajadores. La promoción de comentarios positivos sobre los empleados y el fomento de la participación de los trabajadores en el proceso de contratación son ejemplos de este elemento del entorno.

### ***Valores de la empresa.***

Los valores del empleador suelen influir en las políticas y protocolos de la empresa, los programas para los empleados y los estilos de liderazgo, todo lo cual contribuye al entorno laboral. En consecuencia, los valores corporativos son un elemento importante del ambiente de trabajo.

### ***Opiniones de los empleados.***

Las reacciones de los trabajadores a las condiciones corporativas, como los programas del empleador y la arquitectura del lugar de trabajo, se convierten en otra condición importante que contribuye al ambiente de trabajo porque estas respuestas reflejan su motivación, satisfacción y compromiso, lo que afectará su productividad con el tiempo.

### ***Comportamientos sociales.***

La mayoría de los lugares de trabajo incluyen personas que tienen la tarea de trabajar juntas para lograr objetivos comunes, y la dinámica de equipo resultante influye en el ambiente de trabajo. Del mismo modo, la política entre los trabajadores, los supervisores y la alta gerencia puede alterar la atmósfera de la oficina al afectar la facilidad de un empleado para realizar sus tareas laborales, su moral y su productividad. En ciertos casos, las características sociales redundantes pueden poner en peligro un ambiente de trabajo saludable y aumentar la dificultad de trabajar en él.

## **Tipos de clima laboral**

De acuerdo con González (2001), los diferentes tipos de clima laboral son:

### ***Convencional.***

Como sugiere el nombre, un espacio de trabajo convencional cumple con los estándares convencionales. Los empleados tendrán tareas bien definidas, horarios estrictos y la estructura de poder será vertical. Es un ambiente de trabajo ideal para personas a las que les gusta la rutina y siguen reglas claras. Este tipo de ambiente es muy común.

### ***Colaborativo.***

En este tipo de ambiente de trabajo, la empresa busca constantemente la retroalimentación de sus empleados. Incluso donde hay un gerente de línea formal, la gestión y la toma de decisiones serán más horizontales. Muchas organizaciones sin fines de lucro operan de esta manera, tienen múltiples directores, cada uno con el mismo poder, o tienen votaciones regulares y reuniones públicas. Es un entorno ideal para aquellos que quieren estar muy involucrados en el funcionamiento del lugar de trabajo como tal.

### ***Con el Público.***

En este tipo de ambiente de trabajo, no solo se debe considerar a sus colegas. Dicho entorno incluye una clientela, ya sea porque brinda atención o porque enseña. Es un ambiente de trabajo ideal para personas que aman el contacto con el público y necesitan mucha interacción. Dependiendo del puesto, verá a sus colegas solo en raras ocasiones, pero estará en contacto constante con la gente.

### ***Creativo.***

El entorno de trabajo creativo busca inspirar a los empleados y fomentar la innovación. Generalmente habrá poca estructura y todo estará centrado en la generación de nuevas ideas y

enfoques originales. Es un tipo clásico de entorno de trabajo en entornos creativos como las artes y el diseño, pero también se encuentra en el mundo de los medios y la tecnología. Es un medio ideal para quienes tienen muchas ideas y quieren verlas florecer, pero no temen un poco de caos.

### ***De Investigación.***

Es un tipo de entorno de trabajo centrado, como su nombre indica, en la investigación. Incluye el trabajo de los investigadores universitarios, pero también el de los aprendices y técnicos. Es un lugar de trabajo perfecto para los curiosos insaciables a los que les gusta llegar al fondo de las cosas. Las personas que prefieren pensar largo y tendido sobre hacer un trabajo físico o de cara a las personas se desempeñarán bien en este tipo de entorno.

### ***Realista.***

El entorno realista es para quienes disfrutan trabajar con las manos, idealmente al aire libre. Este tipo de ambiente generalmente incluye el uso de herramientas o instrumentos. También puede incluir el contacto con plantas o animales. Muchos tipos de empleo incluyen algo de trabajo manual en el campo. En un entorno de trabajo realista, el trabajo es concreto y tiene lugar en el momento presente.

### ***En equipo.***

En un ambiente basado en equipos, el lugar de trabajo está estructurado para apoyar el trabajo en equipo y recompensar el éxito de los jugadores del equipo. Los beneficios clave de trabajar en este entorno pueden incluir compartir responsabilidades con un grupo de personas, desarrollar fuertes lazos profesionales con compañeros de trabajo y desarrollar habilidades de trabajo en equipo.

### ***Centrado en el Individuo.***

En un entorno centrado en el individuo, los trabajadores tienen la libertad de elegir un estilo de trabajo que se adapte a su productividad. Los beneficios clave pueden incluir tener la libertad de trabajar de forma independiente, trabajar desde casa, elegir horarios flexibles, llevar mascotas al trabajo y personalizar el espacio de trabajo.

### ***Acelerado.***

Los extrovertidos pueden encontrar gratificante un entorno acelerado. Los trabajadores en este entorno deben adaptarse rápidamente a los cambios ambientales, realizar múltiples tareas y alcanzar los objetivos. Los beneficios clave pueden incluir trabajar en un ambiente emocionante, disfrutar de cambios ambientales rápidos y conectarse con compañeros de trabajo que tienen personalidades similares.

### ***Centrado en la Comunicación.***

En un entorno de trabajo centrado en la comunicación, varios elementos clave de la empresa, como el diseño del interior del edificio y las políticas de la empresa, tienen como objetivo establecer y mantener el diálogo entre los empleados. Los beneficios clave de este tipo de ambiente de trabajo pueden incluir una atmósfera cooperativa en la que los trabajadores se ayudan entre sí, retroalimentación mutua para gerentes y seguidores, ausencia de conflictos en el lugar de trabajo y mejor trabajo en equipo.

### ***Escéptico.***

En un ambiente escéptico, se alienta a los empleados a hacer preguntas y cuestionar ideas. Los beneficios clave de este entorno pueden incluir fomentar la innovación, motivar a los trabajadores, promover el compromiso de los empleados, aumentar la productividad debido a las contribuciones de los trabajadores comprometidos y evitar las trampas del pensamiento grupal.

### ***Artístico.***

Un ambiente artístico apoya la creatividad y la innovación a través del diseño del espacio de trabajo y las políticas de la empresa en áreas como el código de vestimenta, las horas de trabajo y las recompensas para los de alto desempeño. Los beneficios clave pueden incluir el aumento de la motivación de los empleados, el impulso de la creatividad y la innovación, la mejora de la satisfacción de los empleados, la reducción de la rotación y la reducción de los costos de contratación.

### **Evaluación del clima laboral**

Según Bevoc (2017), hay tres categorías generales de estudios del espacio de trabajo. En primer lugar, se ha realizado un trabajo considerable sobre la influencia del medio laboral en el desempeño humano. Es a esta categoría a la que pertenece el mayor número de estudios, y constituye una de las áreas más activas de la evaluación del clima laboral. En esta categoría, el ambiente se caracteriza como exclusivamente físico y la relación ambiente-comportamiento se analiza mediante un modelo determinista.

La segunda categoría de investigación aborda las dimensiones psicosociales de los entornos de trabajo en términos de territorialidad humana. Este enfoque se caracteriza por dos definiciones del problema: primero, los valores psicosociales representados por el espacio en el que trabajan las personas y correspondientes a su lugar en la organización; y segundo, la interacción humana con el medio ambiente. Subyacente a estos dos enfoques se encuentra un esquema de comportamiento humano que se expresa en términos de personalización y apropiación del espacio: la marcación del territorio y la construcción de fronteras de control social y ambiental son áreas de estudio incluidas en el concepto de territorialidad (Bevoc, 2017).

La tercera categoría de investigación es la cognición ambiental. De acuerdo con este enfoque, el entorno se evalúa de acuerdo con las formas en que los trabajadores perciben y evalúan su espacio de trabajo. Estos estudios se centran más específicamente en el impacto psicosocial de los diseños de interiores; constituyen una forma de definir el ambiente de trabajo a partir de las valoraciones de los trabajadores. También incorpora el estudio de las diferencias perceptivas de los usuarios y cómo la evaluación de los trabajadores sobre su espacio de trabajo afecta a su vez a la percepción que tienen de sí mismos en el trabajo (Bevoc, 2017).

## **Marco Conceptual**

### **Comunicación ascendente o vertical ascendente.**

Este tipo de comunicación permite transmitir información desde un nivel jerárquico inferior a un nivel superior. Los mensajes típicamente transmitidos en esta forma de comunicación pueden consistir en información sobre problemas y desempeño de los empleados, información sobre políticas y procedimientos organizacionales, o información sobre las directivas para llevar a cabo una tarea. Tradicionalmente, este estilo de comunicación es más común con los gerentes que con los no gerentes. Esta comunicación es menos utilizada que la comunicación descendente y más frecuente que la comunicación horizontal (Aguado, 2014).

### **Comunicación descendente o vertical descendente.**

Este tipo de transmisión de información se caracteriza por un paso de esta desde un nivel jerárquico superior a un nivel inferior. Su objetivo es facilitar la tarea de coordinación de los distintos niveles jerárquicos. Los gerentes a menudo usan esta forma de comunicación (Arrás, 2010).



### **Comunicación horizontal o lateral.**

Esta forma representa la comunicación inter o intradepartamental correspondiente al mismo nivel jerárquico. Es importante porque permite la transmisión de información orientada a la solución de problemas comunes. La comunicación horizontal está más presente con los no directivos. Por otro lado, esta comunicación es la menos utilizada dentro de una empresa (Berceruelo, 2016).

### **Comunicación Diagonal.**

Se trata de personas que trabajan en diferentes departamentos y no ocupan el mismo nivel jerárquico (Castillo, 2005).

### **Condiciones Específicas del Trabajo.**

Aguirre (2016), determina que hay varias condiciones que son específicas de las ocupaciones y afectan el clima, que incluyen:

#### **Beneficios laborales.**

Este elemento del entorno laboral se relaciona con los principales beneficios del contrato de trabajo del trabajador, como el salario, el seguro médico, el seguro dental y las condiciones de licencia. Invariablemente, estos beneficios tendrán un impacto directo en la motivación de un empleado, la lealtad a la organización, el desempeño de las funciones laborales y la contribución a la productividad de la organización.

#### **Condiciones de trabajo.**

Cada ocupación tiene características únicas en relación con las horas de trabajo, la flexibilidad de la programación del trabajo, el nivel de supervisión, las condiciones de empleo y el

cumplimiento de la legislación de seguridad por parte de los empleados. Estas condiciones contribuyen al ambiente de trabajo.

### **Satisfacción laboral.**

La satisfacción promedio de los trabajadores contribuye al entorno laboral porque afecta la moral de los empleados, influye en la moral del equipo y crea una condición laboral.

## Capítulo III: Marco Referencial

### El liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral

Ahmed, et al. (2022), en su investigación determinó que los riesgos en el lugar de trabajo pueden tener una influencia significativa en la salud física y mental de un trabajador, reduciendo la eficacia de una organización en términos de seguridad. Sin embargo, los riesgos psicosociales se están reconociendo como un componente crucial que debe abordarse para la seguridad del individuo y de la organización. El propósito de esta investigación fue proponer y evaluar estadísticamente un marco teórico breve basado en el liderazgo, la comunicación organizacional, el entorno laboral y los riesgos psicosociales en el sector upstream de petróleo y gas. El marco se probó en 380 trabajadores upstream de petróleo y gas. Los datos recopilados se analizaron utilizando mínimos cuadrados parciales y modelos de ecuaciones estructurales (PLS-SEM). Los hallazgos del estudio revelaron que en la industria del petróleo y el gas, el liderazgo, la comunicación y el entorno laboral influyeron negativamente en los riesgos psicosociales. Esta asociación negativa entre los predictores y los riesgos psicosociales, en particular las expectativas laborales, el control, el rol y las relaciones, indica nuevas bases para la investigación. Se discute cómo los hallazgos podrían usarse para rastrear el bienestar de los empleados a lo largo del tiempo y generar tratamientos enfocados.

Este estudio intentó responder a esta pregunta principal: ¿El liderazgo, la comunicación organizacional y el ambiente de trabajo tienen un impacto en los riesgos psicosociales de los empleados en la industria del petróleo y el gas? Para responder a esta pregunta, primero propusieron un marco teórico que permita comprender el efecto de estos tres factores en los riesgos psicosociales de los empleados. En segundo lugar, se examinó el marco propuesto para el sector upstream de petróleo y gas. Fue fundamental determinar el efecto del liderazgo, la

comunicación organizacional y el ambiente de trabajo sobre los riesgos psicosociales.

Establecieron que el liderazgo y la comunicación organizacional reducirán los peligros psicosociales, lo que a su vez conducirá a evitar accidentes o peligros para los empleados de upstream de petróleo y gas.

El enfoque PLS-SEM se ha utilizado para determinar el efecto del liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral en los riesgos psicosociales. Se evaluó una ruta directa en el modelo creado utilizando datos del sector upstream de petróleo y gas de Malasia. Además, al examinar el vínculo entre las variables, se ha establecido el camino directo entre las variables. Los hallazgos coinciden en que inculcar el liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral en los empleados puede mejorar su entorno seguro y ayudar a reducir la probabilidad de accidentes y muertes en el entorno laboral. Esta investigación tiene muchas contribuciones que ofrecer. Primero, el estudio se suma al cuerpo de conocimiento en el sector upstream del petróleo y el gas al mejorar el conocimiento del liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral.

En segundo lugar, los resultados de la investigación brindan un marco para estudios futuros al demostrar que el interés en el liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral tiene un efecto significativo y negativo sobre los riesgos psicológicos. El estudio reciente también proporciona una imagen clara para los gerentes de empresas de petróleo y gas upstream que desean ayudar a sus empleados a tener éxito en sus trabajos centrándose en sus entornos seguros. Al centrarse en la atención y el estado de alerta de los empleadores durante las operaciones de petróleo y gas, el estudio actual puede beneficiar a todas las partes, supervisores y empleados relevantes a través de la participación en el liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral.

Los resultados mostraron que los riesgos psicosociales tienen un impacto significativo y negativo en las organizaciones debido a la salud y el comportamiento de los empleados, ambos vinculados a una variedad de resultados organizacionales. En consecuencia, las empresas deben contar con procedimientos e instrumentos para hacer frente a este tipo de riesgos, y el proceso de gestión de riesgos debe estar incorporado en los sistemas de gestión de la organización. Muchos sectores otorgan una gran importancia al liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral, y la industria del petróleo y el gas, como muchas otras, ha visto accidentes de empleados como resultado de un entorno de seguridad deficiente.

### **El papel de la comunicación en la mejora de la eficacia laboral de una organización**

Bucata y Rizescu (2017), en su estudio determinan que es fundamental que cualquier tipo de organización, que desee ejercer una actividad en plena concordancia con la sociedad en la que existe, comience el trabajo en base a un plan preestablecido, una estrategia de gestión cuidadosamente diseñada ya que la gestión representa un aspecto vital del funcionamiento de los sistemas organizativos y sociales, especialmente en las condiciones de la era moderna, marcada por la creciente complejidad de los productos tecnológicos e informativos, la transformación radical a nivel de la estructura social, las tendencias de globalización de la economía y, especialmente, los cambios en el producto a nivel organizacional. En este contexto se consideró necesaria la intervención de estructuras directivas que se adapten a todos los cambios organizativos

Además de las políticas de recursos humanos que se implementan en cualquier organización en términos de paquetes financieros, planes de carrera, programas de formación y desarrollo profesional, los programas de comunicación interna tienen un papel muy importante para potenciar la motivación de los empleados. Numerosos estudios han demostrado que, a nivel

internacional, se da gran importancia a los factores no económicos, como son: la relación entre la vida profesional y la vida privada y la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo. Los programas de comunicación interna contienen cada vez con más frecuencia este tipo de factores de motivación no económica. La comunicación profesional interna ha sido cuestionada durante la última década, pasando paulatinamente de los programas de comunicación interna destinados exclusivamente a la difusión de información dentro de la organización, ya sea uni o bidireccional, a programas de implicación y motivación de los empleados.

La comunicación hace posible la interacción entre los miembros del equipo de trabajo. Un gerente debe ser el primero en establecer puentes entre los miembros de la organización, a través de una comunicación cuidadosa y efectiva. A través de la comunicación, las actividades de la organización se desplazan correctamente. Un buen directivo utilizará la comunicación con el fin de hacerla comprensible para transmitir a su receptor el mensaje exactamente como lo pensamos para obtener el *feedback* esperado en el momento de iniciar el proceso comunicativo. Todos estos elementos forman la base de los procesos de comunicación, mediante los cuales los individuos de una organización podrán establecer conexiones interpersonales, que serán la base de una buena gestión, tanto interna como externa.

Se pudo establecer que el proceso de comunicación en una empresa es una herramienta de gestión esencial, una complejidad particular del sistema de gestión. El papel de la comunicación como herramienta de gestión es facilitar las relaciones entre las personas, para establecer un ambiente beneficioso para el desarrollo interno de la organización. Los directivos deben ser conscientes de que la perseverancia en el aprendizaje de la comunicación debe ser una prioridad para ellos, siendo la principal habilidad que deben adquirir o perfeccionar para obtener los resultados esperados marcados en los objetivos de la empresa.

## **La comunicación organizacional afecta la actitud, la felicidad y la satisfacción laboral**

Proctor (2014), mediante su investigación contribuye a la literatura al demostrar que la comunicación bidireccional efectiva entre empleados, supervisores y gerentes mejora la actitud y la felicidad, lo que afecta la satisfacción laboral en una división de una pequeña universidad. Los participantes son de la División de Servicios de Inscripción de la Universidad del Sur de Utah; se encontró que la mayoría estaba satisfecha con su trabajo y se consideraban de naturaleza positiva y feliz en su trabajo. Las organizaciones entienden que la comunicación efectiva en todos los niveles de la organización mejora el éxito organizacional y las relaciones con los empleados. La comunicación se ha estudiado en relación con el desempeño y la satisfacción laboral, pero la relación con la actitud y la felicidad de los empleados no se ha hecho en un entorno de educación superior. La decisión de ser feliz y tener una actitud positiva ha sido tema de cientos de libros, artículos, discursos, estudios y talleres. El valor de la comunicación en la elección de un empleado para ser feliz se explica en la medida en que afecta la cultura individual, del equipo y de la organización en general

El objetivo de este trabajo fue determinar cómo la comunicación bidireccional afecta el nivel de satisfacción laboral individual, del equipo y de la gerencia, el compromiso con una cultura de oficina positiva y cómo los esfuerzos por tener una buena actitud afectan la satisfacción laboral. Se realizó una encuesta para recopilar información sobre el grado de comunicación bidireccional y las percepciones individuales sobre el entorno positivo o negativo en el que trabaja; así como el rasgo afectivo del individuo, compañeros de trabajo y supervisor. Se proporcionaron tareas semanales a los participantes que mejorarían la actitud y aumentarían la felicidad.

Los resultados de la encuesta indicaron que la mayoría se sintió una actitud positiva en el trabajo y con sus trabajos, lo que se traduce en felicidad en el lugar de trabajo. Además, los

encuestados informaron que generalmente disfrutaban ir a trabajar y sienten que sus compañeros de trabajo están felices. No se hicieron preguntas sobre la naturaleza del trabajo y el impacto que tenía en la satisfacción laboral, sino que se centraron en la actitud y los niveles de felicidad del individuo. El hallazgo más notable del estudio es la relación entre la actitud, la felicidad y la satisfacción laboral de los participantes con el nivel de comunicación de los gerentes y la capacidad de los empleados para brindar sugerencias, comentarios y retroalimentación.

La actitud y el compromiso de los gerentes con un ambiente positivo y la satisfacción laboral de los empleados impactaron la cultura de la oficina. Los gerentes con ese compromiso están compartiendo información y solicitando aportes de los empleados. Los participantes que sintieron que tenían cierto control sobre su entorno de trabajo fueron positivos y contribuyeron a la cultura de la oficina. Se entiende que, en algunos puestos, como trabajadores estudiantes, hay muy poco control; sin embargo, sentirse valorado como empleado y sentir que uno está contribuyendo a los objetivos generales de la oficina, la división y la organización son importantes para mantener un afecto positivo y la satisfacción laboral.

La combinación de la responsabilidad individual y del supervisor para crear una cultura de oficina positiva muestra resultados favorables para una oficina en la que todos los miembros trabajan hacia el afecto positivo y la felicidad. Este estudio demostró que un supervisor positivo y feliz que se comunica con frecuencia y eficacia afecta las actitudes y la satisfacción laboral de los empleados. Si los supervisores actualmente no están contentos en el trabajo y tratan de tener una actitud positiva, pueden considerar hacer el esfuerzo para mejorar la cultura de su oficina y la satisfacción laboral de los empleados. Hacer coincidir a la persona con el trabajo es fundamental para la satisfacción laboral y el éxito de la organización.



## **Efecto de la Comunicación sobre el Clima y la Efectividad Organizacional**

Lannes (2021), realizó un estudio con el propósito de examinar en qué medida la comunicación organizacional se correlaciona con el clima organizacional y la efectividad organizacional. La comunicación organizacional clara dentro de la estructura de una empresa se asociará con un clima organizacional más positivo. La comunicación organizacional clara dentro de la estructura de una empresa se asociará con una mayor efectividad organizacional. Para probar estas hipótesis, 33 participantes completaron una encuesta que medía el grado de comunicación organizacional, la efectividad organizacional y el clima organizacional en una empresa de construcción de maquinaria en Carolina del Norte. Se realizaron dos correlaciones para analizar ambas relaciones. Los resultados muestran una correlación positiva significativa tanto para la comunicación organizacional y el clima organizacional como para la comunicación organizacional y la efectividad organizacional.

El investigador del presente estudio se mantuvo consistente con la literatura actual al definir el clima organizacional como la percepción y experiencia compartida de las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Esta variable representa la atmósfera no física que uno experimenta cuando es participante o empleado de una organización. Explicó cómo esta variable es similar a la cultura organizacional, que se define como los diferentes atributos de la cultura se han organizado sobre la base de normas y actitudes que ayudan a diferenciar una empresa de otra. La cultura organizacional es desarrollada por las creencias, comportamientos, normas y valores que están presentes dentro del negocio.

La cultura organizacional se refiere a las características del negocio. Sin embargo, el clima organizacional se refiere al impacto psicológico percibido de esa cultura y atmósfera en sus participantes, es decir, empleados. Se enfatiza que la formación de un clima organizacional es

producto de la interacción de sus miembros organizacionales. Dado que la comunicación organizacional son las actividades de comunicación realizadas por sus miembros, es razonable suponer que los cambios en la calidad de la comunicación organizacional podrían relacionarse con la calidad del clima organizacional respectivo. Esta variable representará la otra variable dependiente en este estudio.

En conclusión, el presente estudio contribuyó a comprender la relación entre la comunicación abierta, clara y sin represalias y el clima organizacional de la empresa y su eficacia organizacional. La comunicación abierta, clara y sin represalias es esencial dentro de una estructura comercial para que la empresa disfrute de un proceso y una práctica operativamente exitosos a lo largo del tiempo y el cambio. Otra característica importante, posiblemente incluso necesaria, de un negocio exitoso es la productividad óptima de la empresa y un ambiente de trabajo para sus empleados que sea positivo, cómodo y enfocado. La forma en que los empleados perciben su trabajo y el entorno laboral tiene un gran impacto en la motivación que tendrán para ser productivos y exitosos en ese trabajo. Si una persona se despierta por la mañana temiendo su trabajo, la probabilidad de que esa persona presente una actitud positiva y una alta ética de trabajo dentro de su empresa parece poco probable.

Por lo tanto, para que una empresa tenga éxito, lo ideal es cultivar empleados que tengan el deseo de ser parte de su entorno organizacional y ser efectivos. En conjunto, los resultados del presente estudio respaldaron la hipótesis, se alinearon con la literatura y brindaron más información sobre la relación de la comunicación organizacional con el clima organizacional y la efectividad organizacional. Este conocimiento es pertinente para el cultivo futuro de un lugar de trabajo positivo, cómodo y eficaz. Además, es esencial analizar más a fondo estas relaciones en futuras investigaciones a mayor escala para representar mejor la multitud de empresas diferentes

dentro de la población general. Esto no solo mejorará el conocimiento dentro del campo de la psicología industrial-organizacional, sino que también podría mejorar la psicología dentro de un lugar de trabajo.

### **La Relación entre la Comunicación Organizacional y la Productividad de los Empleados**

Aysha, et al., (2016), en su trabajo teórico tuvo como propósito diseñar un vínculo estructural entre la productividad de los Empleados, y la comunicación organizacional efectiva. Fue importante comprender las diferentes características de la comunicación organizacional y su influencia en la comunicación interna efectiva y la productividad de los empleados en la organización. La investigación en esta área es muy poco frecuente y es la necesidad de la época saber cómo las características distintivas de la comunicación organizacional pueden sumarse para formar un fuerte vínculo con las dimensiones de la comunicación interna efectiva para mejorar la productividad de los empleados y comprender los colaboradores y la probable vulnerabilidad de esta fase de la vida a numerosas influencias

El marco conceptual de este estudio se basó en la información de la literatura de estudio para facilitar el desarrollo del modelo marco de flujo de comunicación efectiva y su relación con la comunicación organizacional con el efecto de la productividad de los empleados. El argumento estructural del marco de trabajo es que se determina el impacto de tres características de la comunicación organizacional en la dimensión comunicacional efectiva y luego se establece el vínculo entre la comunicación organizacional y el flujo comunicacional efectivo en la productividad de los empleados. Se ha discutido que la comunicación interna débil en las organizaciones reduce la productividad de los empleados. Esta relación es de hecho una investigación de que la falta de comunicación es particularmente costosa para las empresas cuando los empleados enfrentan incertidumbre sobre su entorno. Esta idea es particularmente

importante menos investigación se ha realizado en esta área. La productividad parece generar muchas opiniones en las organizaciones y comúnmente se la experimenta como un área esencial pero compleja de las comunicaciones internas. El volumen de comunicación entre departamentos es mayor en organizaciones más complejas.

La comunicación organizacional efectiva puede conducir a la organización de manera exitosa, solo si existe. Sin la información y la planificación adecuadas, no se puede tomar ninguna decisión deliberada. Existe una vasta literatura sobre la comunicación organizacional y la productividad de los empleados. Sin embargo, esta investigación examina la influencia de la eficacia de la comunicación interna en la productividad de los empleados. La concentración central en este estudio es el nivel de comunicación en la organización y cómo los empleados perciben la comunicación, y cuáles son los efectos de la comunicación interna en su capacidad de trabajo. El enfoque de este estudio está en la relación de la eficiencia de los empleados en la comunicación organizacional con el apoyo de una comunicación efectiva, en comparación con el estudio anterior que solo se concentró en la comunicación organizacional y la productividad. Por lo tanto, después de reconocer la eficacia de la comunicación, la productividad del empleado florece en la comunicación organizacional. El flujo de comunicación efectiva en las organizaciones desarrolla un fuerte vínculo entre el personal y la gerencia, luego se confía en los empleados, lo que los hace más productivos.

La comunicación interna efectiva es importante para las organizaciones exitosas, ya que afecta la capacidad de la administración estratégica para involucrar a los empleados y lograr los objetivos. La comunicación se usa naturalmente para identificar y comunicar la estrategia corporativa y los objetivos de los procesos de las organizaciones junto con la gerencia. Como resultado todos tienen un objetivo común en la organización, que como su mejor beneficio

asegura una buena comunicación interna. Por lo tanto, las organizaciones deberían haber posicionado la comunicación en su proceso de planificación. Estos propósitos organizacionales están siendo impulsados por tecnologías de información y comunicación mejoradas. La alta dirección puede desempeñar un papel muy importante en la mejora y satisfacción de una comunicación interna eficaz entre los empleados y la formación de empleados comprometidos que ayuden a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos y, al hacerlo, tener éxito.

## **Capítulo IV: Marco Metodológico**

### **Enfoque de la Investigación**

De acuerdo con Baena (2017), el enfoque de la investigación está orientada a obtener información contextualizada, observada en hechos y por hechos, procesarla e interpretarla, para producir conocimiento. El enfoque cuantitativo reúne diversas perspectivas en cuanto a bases teóricas, técnicas de recolección y análisis de datos que utiliza un enfoque riguroso y un proceso de recopilación de información que tiene en cuenta el contexto social.

El objetivo principal del estudio cuantitativo será proporcionar una descripción completa y detallada del tema de investigación. Se centró en la recopilación de datos utilizando métodos estructurados, que permitió la cuantificación, clasificación de características para realizar el análisis estadístico y obtener conclusiones válidas para la investigación.

### **Tipo de Estudio**

Para Muñoz (2016), el enfoque cuantitativo es un estudio que arroja resultados cuantificables, es decir, datos medibles que se pueden convertir en números. El estudio descriptivo, tiene como objetivo es recolectar datos para el proceso de investigación. La presente investigación fue de tipo descriptiva debido a que es una herramienta de investigación que permitió recopilar datos y describir su demografía mediante el análisis estadístico.

### **Método de Investigación**

Conforme lo establece Baena (2017), el enfoque deductivo viene principalmente en la investigación cuantitativa donde el investigador trata de sacar a la luz la causalidad y presentar un análisis estadístico. El método permitió recopilar datos y luego probar los resultados obtenidos para refutar o respaldar la hipótesis, lo que brindó la orientación adecuada en la

investigación para aumentar su eficacia y obtener conclusiones que permitan determinar su validez.

### **Población y Muestra**

Hernández, et al., (2018), determinan que la población es un conjunto de unidades estadísticas de la misma naturaleza sobre las que se busca información cuantificable. En este sentido la población objeto de estudio serán los 206 empleados de la empresa.

Conforme lo establece Muñoz (2016), en el estudio cuantitativo, el muestreo permite recoger información relevante de un público objetivo, para dar respuesta al problema y a las hipótesis planteadas.

En el contexto del estudio, la muestra a estudiar debe ser lo más representativa posible de la población objetivo, por lo que se aplicó la siguiente fórmula para obtener la muestra se utilizó la fórmula de poblaciones finitas, a sabiendas que se conoce la población de estudio:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Dónde:

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96)

N = Universo población (206 empleados)

p = Población a favor (0,5)

q = Población en contra (0,5)

e = Error de estimación (0,5% = 0,0025)

n = Tamaño de la muestra

$$n = \frac{1,96^2 (206) (0,5) (0,5)}{0,0025^2 (206 - 1) + 1,96^2 (0,5) (0,5)}$$

$$n = 134,32$$

Por lo que la encuesta se aplicó a 134 empleados de la empresa.

### **Técnicas de Recolección de Información**

Conforme Álvarez y Sierra (2012), el estudio descriptivo es parte de una investigación cuantitativa o estudio de investigación social, lo que implica realizar una encuesta utilizando variables cuantitativas como una técnica para la recolección de datos. Una encuesta cuantitativa es un estudio basado en un cuestionario que arroja resultados cuantificables, es decir, datos medibles que se pueden convertir en números.

La encuesta se llevó a cabo empleando un cuestionario para obtener información que fue recopilada, organizada, seleccionada, analizada y procesada mediante la aplicación de métodos de estadística aplicada, que permitieron obtener datos para sacar conclusiones validas respecto al tema investigado.

### **Procedimientos**

Se realizaron los siguientes procedimientos:

- El primer paso consistió en hacer un balance del tema estudiado mediante la revisión del marco teórico, conceptual y referencial.
- Se definió el problema e hipótesis.
- Se eligió el enfoque de estudio (cuantitativo).
- Se eligió la técnica más adecuada (encuesta).
- Se definió la muestra.
- Se eligió un cuestionario para recopilación de información.
- Se implementaron los diversos métodos y estrategias de recopilación de datos.
- Se tabularon los datos en el programa Excel y se realizó la representación gráfica.
- Por último, se analizaron e interpretaron los resultados



- Instrumentó y Validación

El instrumento que se aplicó en la presente investigación se lo tomo del trabajo de investigación, Sus Autores (Reyes Escalante, "La Comunicación Organizacional y su influencia en el clima organizacional de los Operarios de la industria San Miguel", 2018), aplicaron este instrumento que ha sido previamente desarrollado y validado a nivel global para el análisis y seguimiento del clima organizacional a partir de la formación y de la observación de una serie de dimensiones que existen en los lugares de trabajo.

El instrumento en cuestión incluido en el Anexo 1, ha sido previamente validado por la institución y consultora internacional (<http://www.greatplacetowork.com.pe>, 2018), considerando dimensiones tales como la credibilidad, el respeto, trato justo el orgullo y el compañerismo. De acuerdo a la consultora se tiene la concepción de que se debe medir estas dimensiones para conocer si se encuentran en un gran lugar para trabajar.

## Capítulo V: Resultados

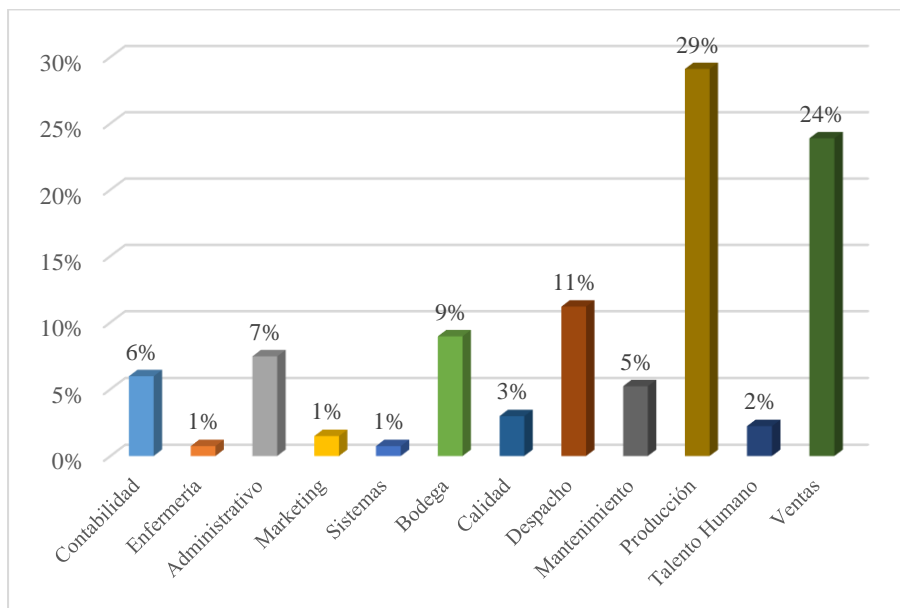
### Aplicación de la encuesta

#### Contextualización de los encuestados

##### Departamento en el que laboran los encuestados:

Figura 1.

*Departamento en que laboran los encuestados*

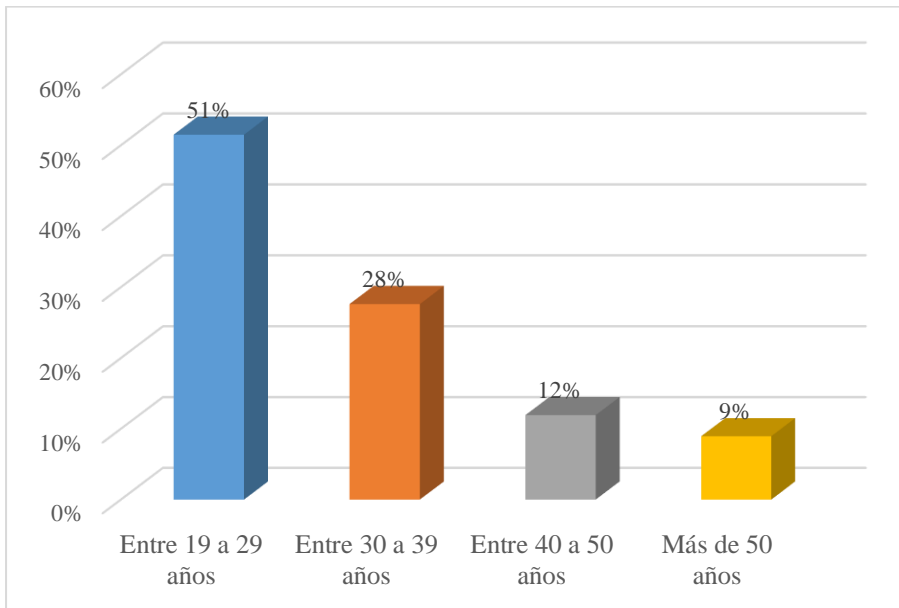


En la Figura 1, se pudo apreciar que el 29% de los encuestados pertenecen al área de producción, el 24% a ventas, el 11% a despacho, el 9% a Bodega, el 7% al administrativo, el 6% a Contabilidad y otras áreas el 13%. Es necesario conocer las áreas de labor de los empleados, considerando que brinda equidad a los resultados, puesto que se tiene una mayor percepción desde diferentes áreas de la empresa.

## Edad de los encuestados:

**Figura 2.**

*Edad de los encuestados*

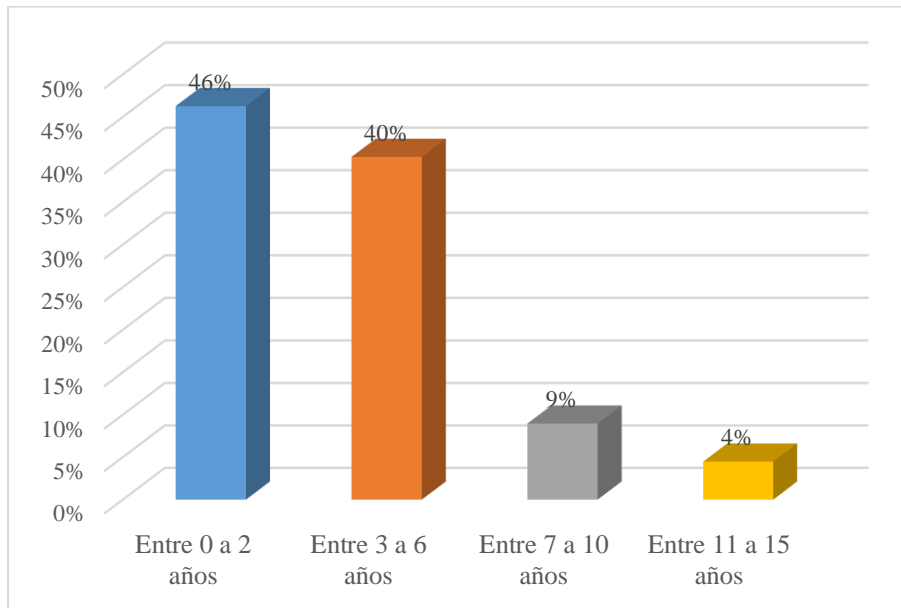


De acuerdo con la Figura 2, se pudo establecer que la edad de los encuestados mayormente se centra entre los 19 a 29 años (51%), entre los 30 a 39 años el 28%, entre 40 a 50 años el 12% y más de 50 años el 9%. Un lugar de trabajo con diversidad de edades significa una variedad de experiencias y puntos de vista, lo que aporta a diferentes perspectivas que pueden convertirse en una fuente de producción y excelencia ya que, al reunir las diversas fortalezas de las diversas edades de los empleados, la empresa fomentará capacitación, experiencia, ideas creativas y con visión de futuro.

### Años de experiencia en el trabajo:

**Figura 3.**

*Años de experiencia del encuestado en el trabajo*



En la Figura 3, se pudo apreciar que el 46% de los encuestados tienen una experiencia de menos de 2 años, el 40% menos de 6 años, el 9% menos de 10 años y el 4% más de 11 años.

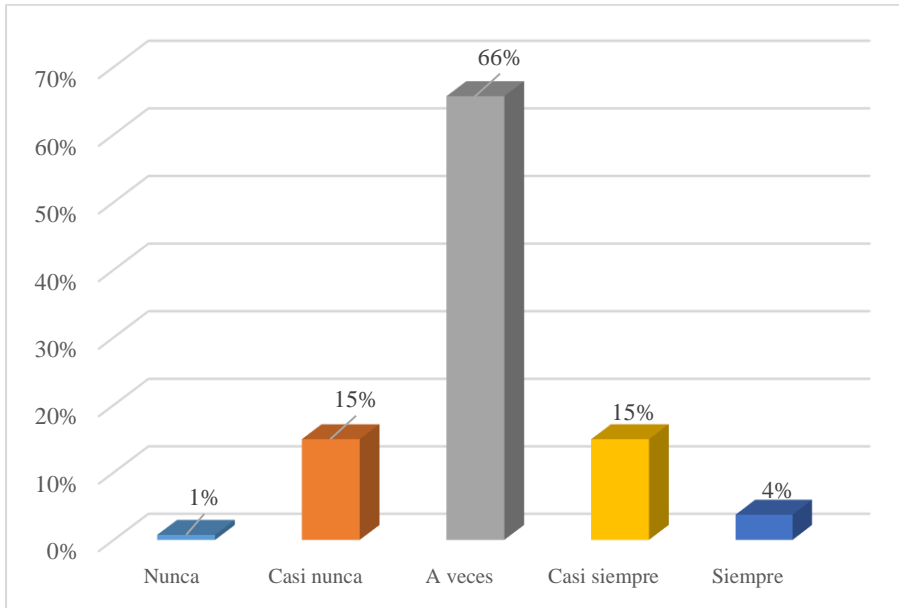
Tener empleados que permanezcan en la empresa a largo plazo puede ayudar a aumentar la tasa de retención mostrando un entorno positivo, estable y también ahorra recursos, debido a que no se tiene que financiar continuamente procesos de contratación y capacitación, lo que permite garantizar que los empleados permanezcan en la empresa, en base a una adecuada aplicación de procesos de talento humano que garanticen estabilidad, desarrollo, capacitación, incentivos y otros.

## Análisis de los Resultados

**Pregunta 1: ¿Los empleados que no son Coordinadores ni jefes de área pueden proponer cambios en la comunicación organizacional?**

**Figura 4.**

*Propuesta de cambios en la comunicación organizacional*

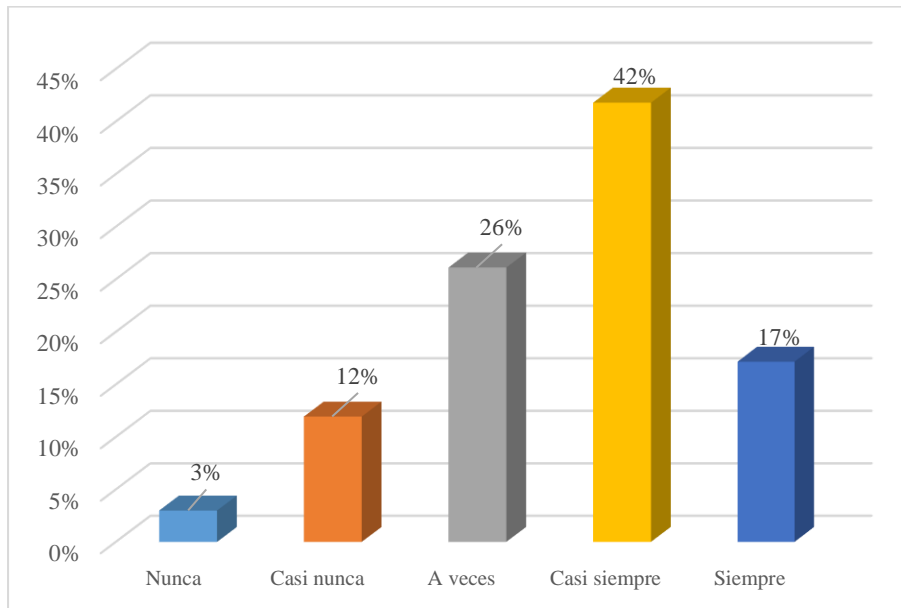


De acuerdo a la Figura 4, los resultados muestran que el 66% considera que a veces los empleados que no son coordinadores ni jefes de área pueden proponer cambios en la comunicación organizacional, el 15% casi nunca, el 15% casi siempre, el 4% siempre y el 1% nunca. Para que exista una adecuada comunicación, es importante que todos los empleados, en los diferentes niveles organizacionales, puedan ser tomados en cuenta cuando aporten a mejorar la comunicación, considerando que genera una sinergia que promueve una mayor comprensión de lo que la empresa está tratando de lograr. Además, facilita la cooperación y ayuda a desarrollar un sentido de pertenencia que garantizará que todos estén en la misma página y a la altura de las metas organizacionales.

## Pregunta 2: ¿Tengo una comunicación constante con mi Jefe inmediato superior?

Figura 5.

*Comunicación constante con el Jefe*

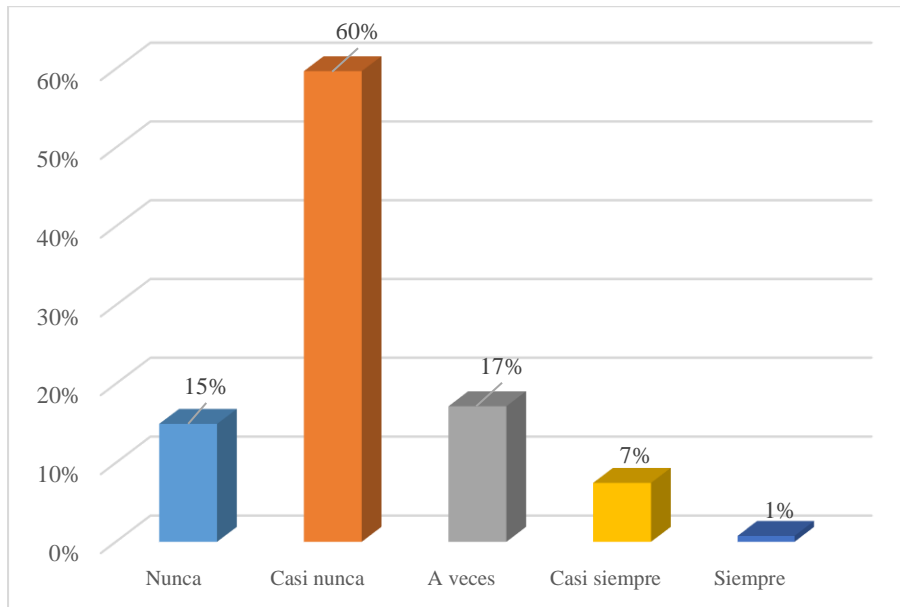


En la Figura 5, se pudo determinar que el 42% de los encuestados consideran que tienen una comunicación constante con su jefe inmediato superior, el 26% a veces, el 17% considera que siempre, el 12% casi nunca y el 3% nunca. La comunicación con los empleados es vital para la salud y la solidez de una empresa. Sin ella, los jefes no podrían dirigir adecuadamente a los empleados que administran. Por lo que la empresa, deberá establecer una estrategia para que se cree una cultura de comunicación efectiva con los empleados, debido a que cuando los empleados reciben la información necesaria para hacer su trabajo de manera eficiente, al mismo tiempo tienen la capacidad de ofrecer retroalimentación, se sienten más conectados, escuchados y productivos, tanto con la empresa como entre ellos.

**Pregunta 3: ¿La comunicación informal (intercambio de información de manera no oficial) es positiva para la mejora del clima organizacional?**

**Figura 6.**

*Comunicación informal para mejorar el clima organizacional*

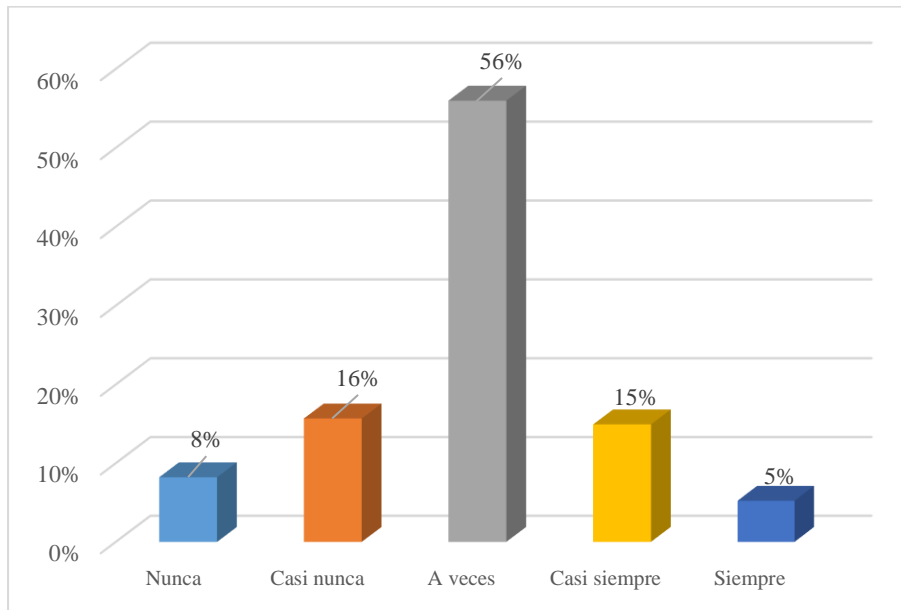


Conforme la Figura 6, los resultados mostraron que el 60% de los encuestados consideran que la comunicación informal es positiva para la mejora del clima organizacional, el 17% a veces, el 15% nunca, el 7% casi siempre y el 1% siempre. El propósito de la comunicación informal incluye compartir información, establecer contactos personales, hacer amistad, influir y motivar a otros, resolver conflictos, complementar los canales oficiales, relajarse, buscar escapar de la monotonía del trabajo, etc., por lo que para la empresa sería importante fomentar la comunicación informal no sobre la base de una relación formal en la estructura organizacional, sino sobre la base de relaciones y entendimiento informales con los empleados.

#### Pregunta 4: ¿Las conversaciones informales afecta en la toma de decisiones?

Figura 7.

*Comunicación informal afecta la toma de decisiones*



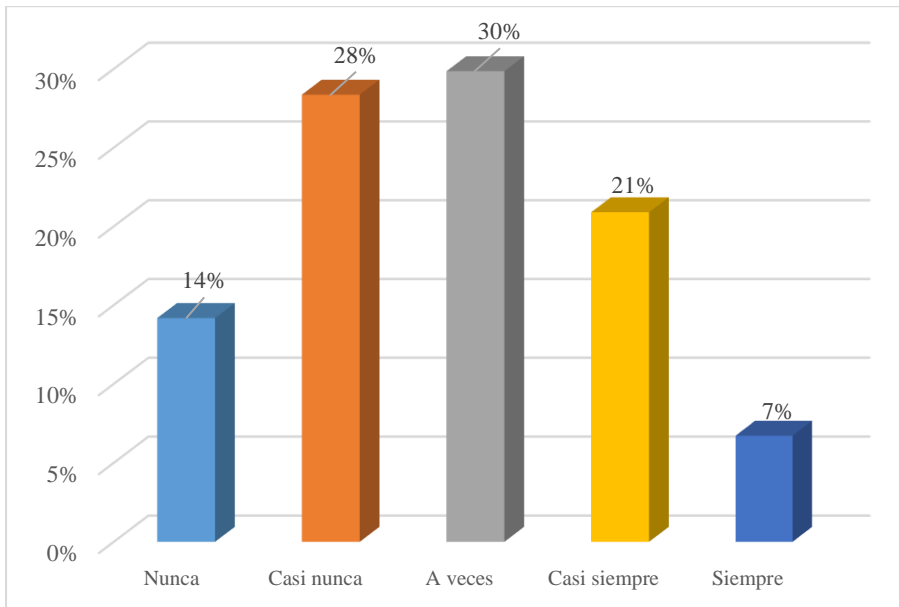
La Figura 7, mostró que el 56% de los encuestados considera que a veces las conversaciones informales afectan la toma de decisiones, el 16% casi nunca, el 15% casi siempre, el 8% nunca y el 5% siempre. La comunicación informal permite el intercambio de información oportuna y relevante entre jefes y empleados. La empresa debe considerar que este tipo de comunicación puede ayudar a crear una organización más abierta y receptiva, lo que puede ser crucial para tomar decisiones en el entorno empresarial, ya que puede conducir a un ambiente de trabajo más productivo y positivo.



**Pregunta 5: ¿Prefiero la información publicada en la cartelera, que en lugar de redes sociales y/o correos?**

**Figura 8.**

*Preferencia por la información en cartelera sobre redes sociales y correos*

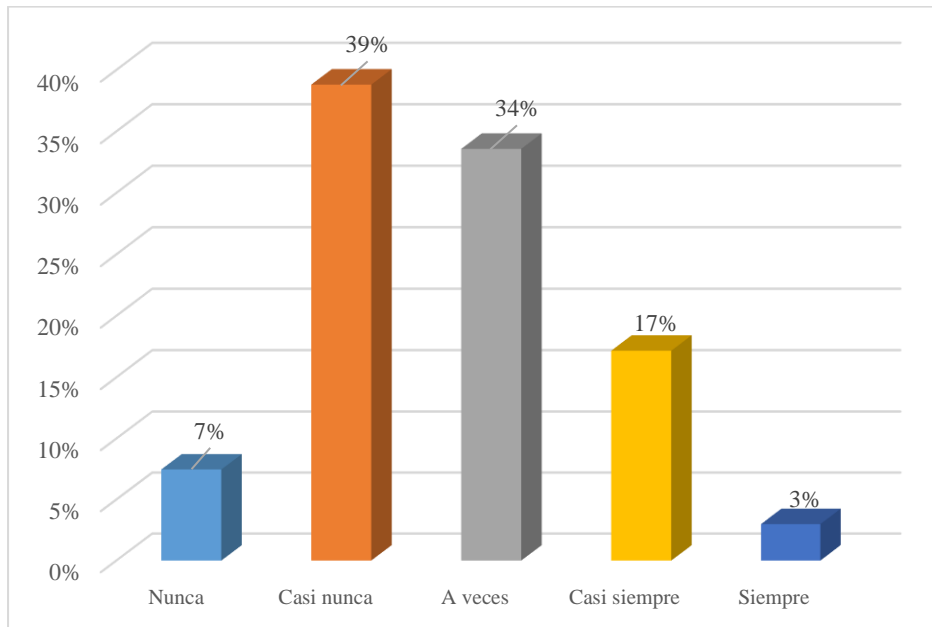


De acuerdo a la Figura 8, el 30% de los encuestados a veces prefieren la información publicada en la cartelera, que en lugar de redes sociales y/o correos, el 28% casi nunca, el 21% casi siempre, el 14% nunca y el 7% siempre. Los resultados muestran que un número importante de empleados prefieren los medios tradicionales de comunicación al uso de nuevas tecnologías, esto se puede dar por que no existe por parte de la empresa un fomento o capacitación para que los empleados se adapten y utilicen mayormente las redes sociales o los correos por donde se puede emitir información necesaria de la empresa para sus empleados.

### Pregunta 6: ¿La comunicación informal brinda información pertinente?

Figura 9.

*Comunicación informal para brindar información*

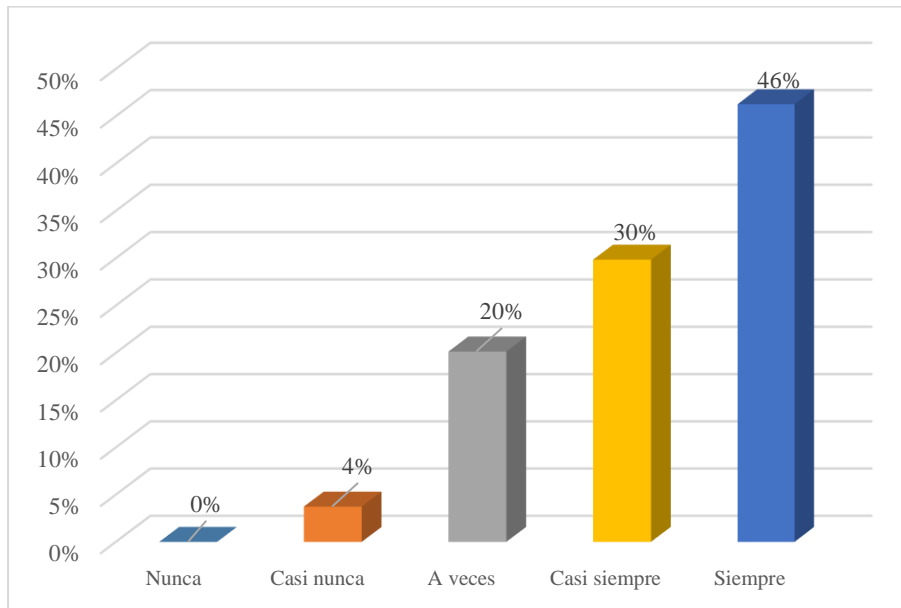


En la Figura 9, los resultados mostraron que el 39% consideran que casi nunca la comunicación informal brinda información pertinente, el 34% a veces, el 17% casi siempre, el 7% nunca y el 3% siempre. La comunicación informal puede ofrecer formas alternativas para transmitir información, debido a que la utilización de canales de comunicación formales puede presentar resistencia en los empleados al momento de recibir información que es necesaria para cumplir con su trabajo, donde la comunicación informal se presenta como una alternativa que les permite a los trabajadores recibir y transmitir información fácilmente.

### Pregunta 7: ¿La comunicación formal favorece las necesidades de información?

Figura 10.

*Comunicación formal favorece necesidades de información*

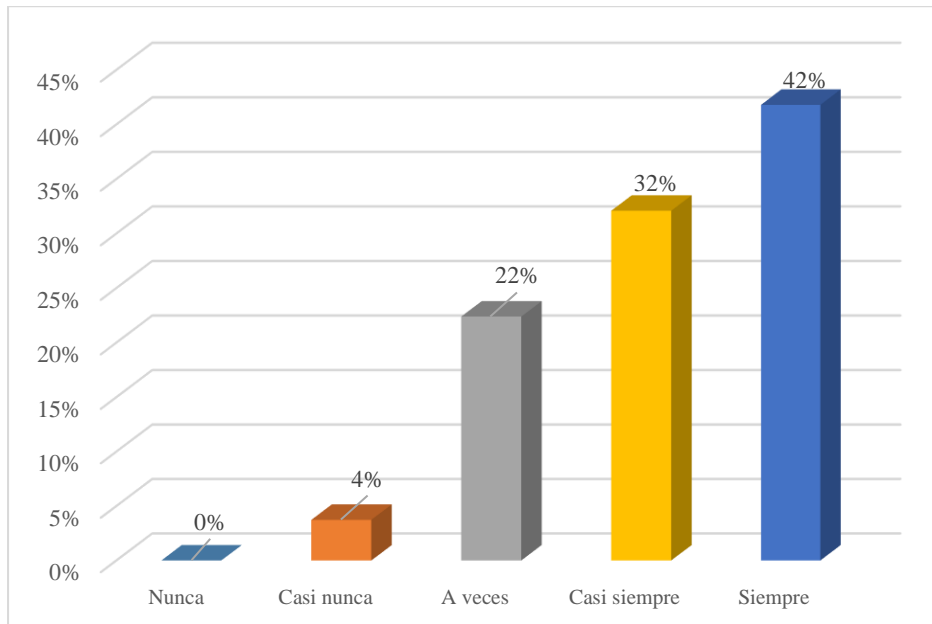


De acuerdo a la Figura 10, el 46% de los encuestados consideran que siempre la comunicación formal favorece las necesidades de información, el 30% casi siempre, el 20% a veces y el 4% casi nunca. La comunicación formal es importante porque aumenta la moral, el compromiso, la productividad y la satisfacción de los empleados, por lo que, para la empresa, es importante mantener canales formales que permitan la comunicación eficaz en el lugar de trabajo, ya que ayuda a generar mejores resultados para las personas, los equipos y la organización.

**Pregunta 8: ¿La comunicación por medios digitales (correos y redes sociales) son efectivos para socializar información?**

**Figura 11.**

*Comunicación por medios digitales para socializar información*

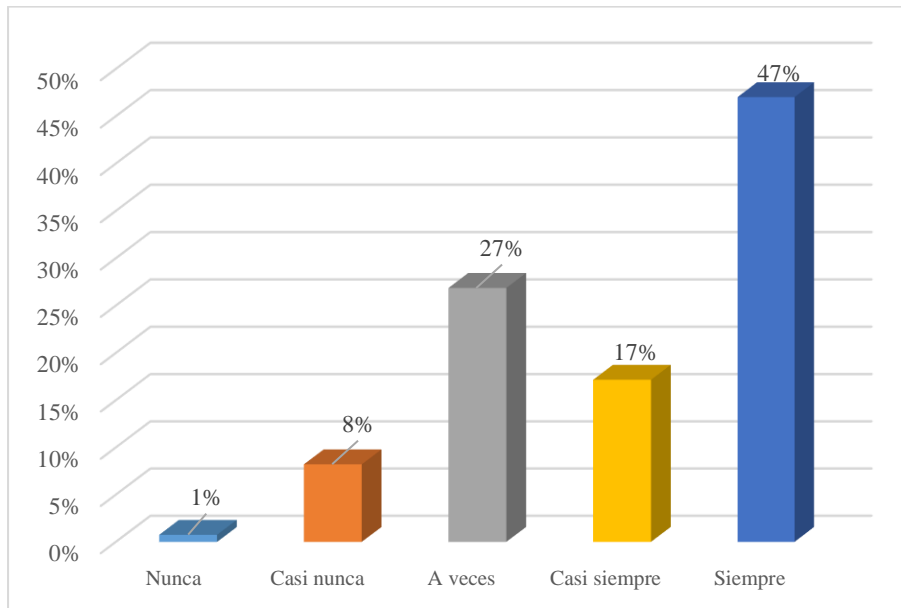


Respecto a la Figura 11, se pudo establecer que el 42% de los encuestados siempre consideran que la comunicación por medios digitales son efectivos para socializar información, el 32% casi siempre, el 22% a veces y el 4% casi nunca. El uso de los medios digitales tiene el potencial de alterar fundamentalmente los modelos de comunicación y de negocios, por lo que para la empresa sería importante fomentar entre los empleados el uso de medios tecnológicos, debido a que contribuye a la vinculación más estrecha de las personas, debido a que la introducción de los correos y redes sociales permite que la empresa y sus empleados puedan comunicarse y canalizar información de manera más rápida, fácil y eficiente.

### Pregunta 9: ¿Mi Jefe es comprensible, es posible hablar con Él o Ella?

Figura 12.

*Accesibilidad para hablar con el Jefe*

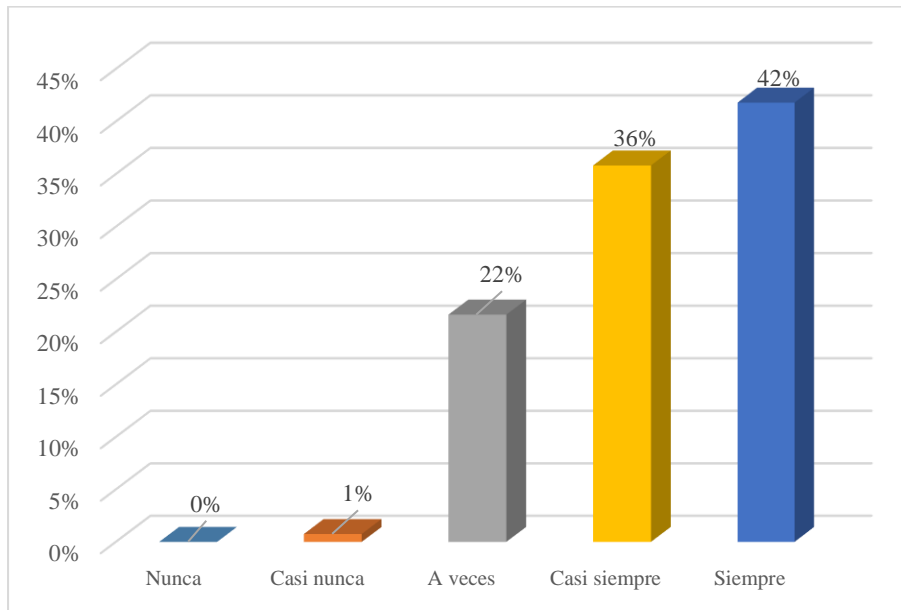


En la Figura 12, se pudo establecer que el 47% de los encuestados consideran que siempre que el Jefe es comprensible y, es posible hablar con él o ella, el 27% cree que a veces, el 17% casi siempre, el 8% casi nunca y el 1% nunca. Escuchar es una habilidad crítica cuando se trata de la comunicación, por lo que una de las formas más importantes de mejorar la comunicación es asegurarse de que las líneas de comunicación entre jefes y empleados estén abiertas y mostrar que son accesibles, por lo que deben poder reservar tiempo para comunicarse efectivamente con los empleados.

### Pregunta 10: ¿Mi Jefe está informado de las cosas y cambios importantes?

Figura 13.

*Flujo de información del Jefe*

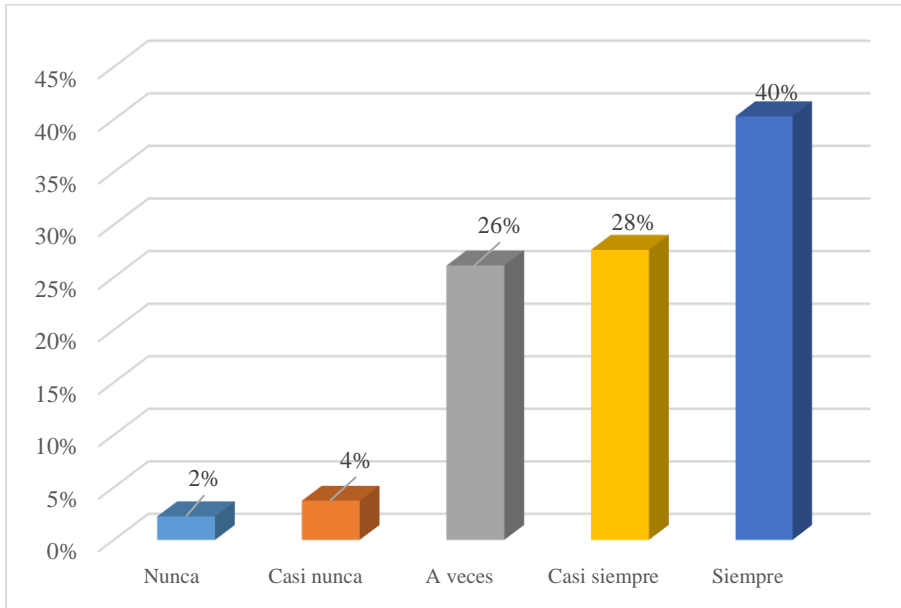


En la Figura 13, se pudo apreciar que el 42% de los encuestados consideran que siempre su Jefe les está informado de las cosas y cambios importantes, el 36% consideran que casi siempre, el 22% a veces, el 1% casi nunca. Para informar con éxito cambios importantes, la comunicación es la clave y uno de los parámetros más complejos, ya que implica un intercambio de ideas y sentimientos con las personas de una organización a través de varios medios, para esto los empleados deben estar bien informados sobre el propósito de los cambios importantes que se realicen en la organización en base a un plan de comunicación que de manera eficiente y clara, ayude a generar conciencia y obtener el apoyo de los empleados para cumplir con los objetivos empresariales.

**Pregunta 11: ¿Mi Jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo adicional?**

**Figura 14.**

*Reconocimiento del desempeño y esfuerzo adicional*

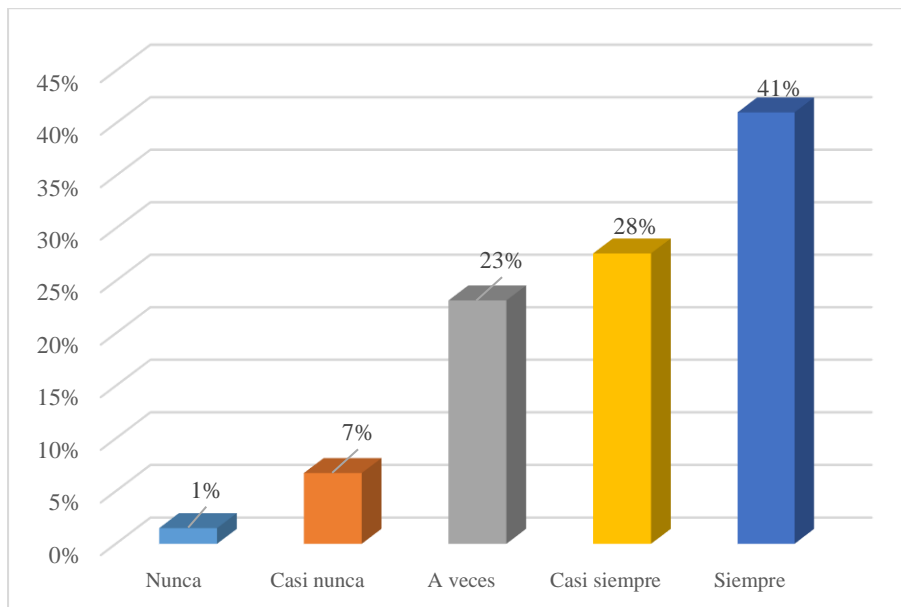


Respecto a la Figura 14, se pudo apreciar que el 40% de los encuestados consideraron que siempre sus Jefes reconocen el buen desempeño y el esfuerzo adicional, el 28% casi siempre, el 26% a veces, el 4% casi nunca y el 2% nunca. El reconocimiento ayuda a los empleados a ver que su empresa los valora a ellos y a sus contribuciones al éxito de la organización, generando una sensación de seguridad en su valor para la empresa, motivándolos a continuar con un gran trabajo.

**Pregunta 12: ¿Mi Jefe hace que participe en decisiones relacionadas al trabajo y el ambiente de trabajo?**

**Figura 15.**

*Participación en decisiones del trabajo y ambiente de trabajo*



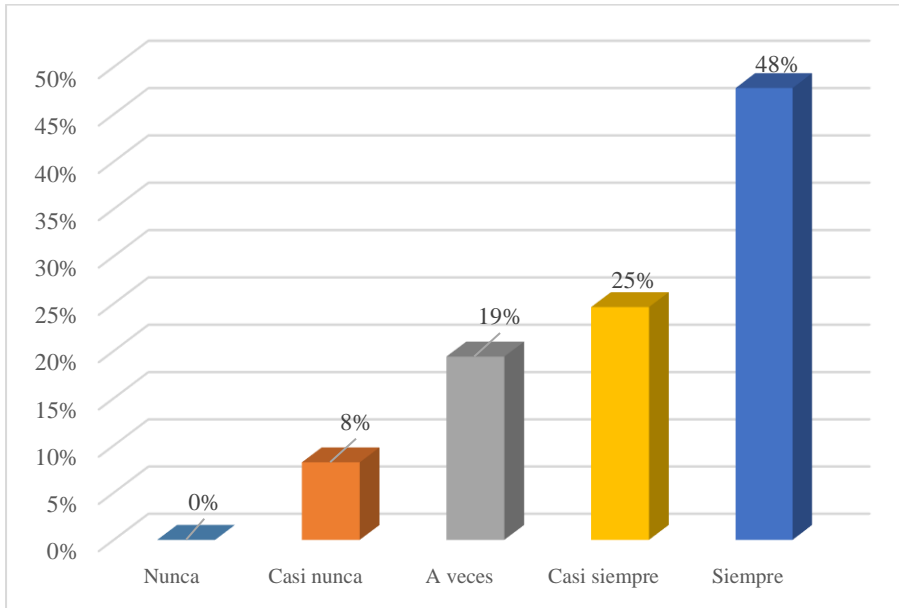
De acuerdo a la Figura 15, el 41% de los encuestados consideraron que siempre su sus Jefes les hacen que participen en decisiones relacionadas al trabajo y el ambiente de trabajo, el 28% determinó que no, el 23% a veces, el 7% casi nunca y el 1% nunca. La participación en el proceso de toma de decisiones relacionadas al trabajo y el ambiente de trabajo brinda a cada empleado la oportunidad de expresar sus opiniones y compartir sus conocimientos con los demás. Si bien esto mejora la relación entre el jefe y el empleado, también fomenta un fuerte sentido de trabajo en equipo, debido a que la expresión de puntos de vista abre el diálogo entre compañeros donde cada trabajador aporta sus fortalezas a mejorar el ambiente de trabajo.



### Pregunta 13: ¿Se propicia el equilibrio de trabajo y familia?

Figura 16.

*Equilibrio entre trabajo y la familia*

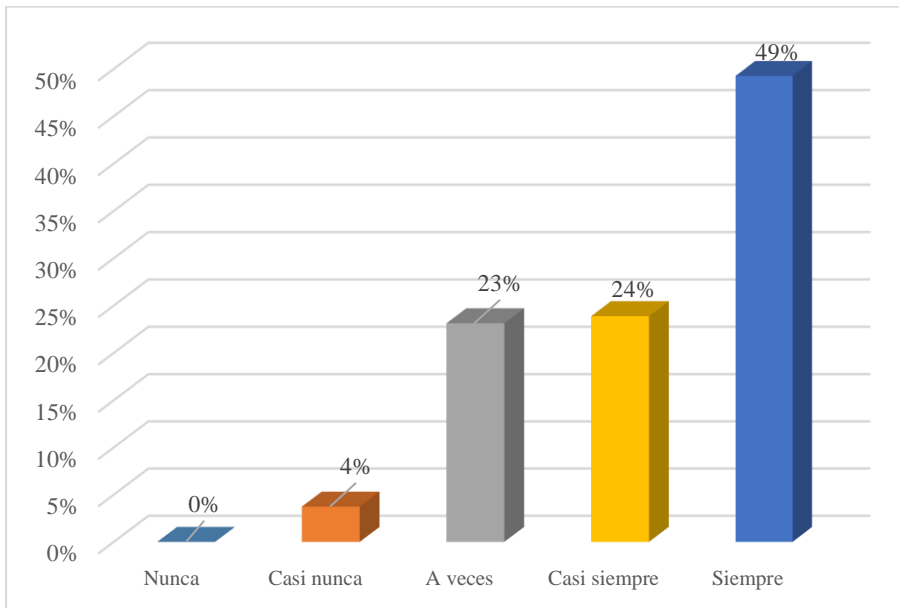


En la Figura 16, se pudo apreciar que siempre se propicia el equilibrio de trabajo y familia, el 25% casi siempre, el 19% a veces y el 8% casi nunca. Mantener un equilibrio saludable entre el trabajo y la familia no solo es importante para la salud y las relaciones, sino que también puede mejorar la productividad de los empleados, por lo que para la empresa sería importante crear un ambiente para ayudar a los empleados a encontrar el equilibrio perfecto entre el trabajo y la familia, lo que aumentará sus niveles de compromiso hacia la organización.

### Pregunta 14: ¿Mi Jefe muestra atención en mí como persona?

Figura 17.

*Atención a las necesidades del empleado*

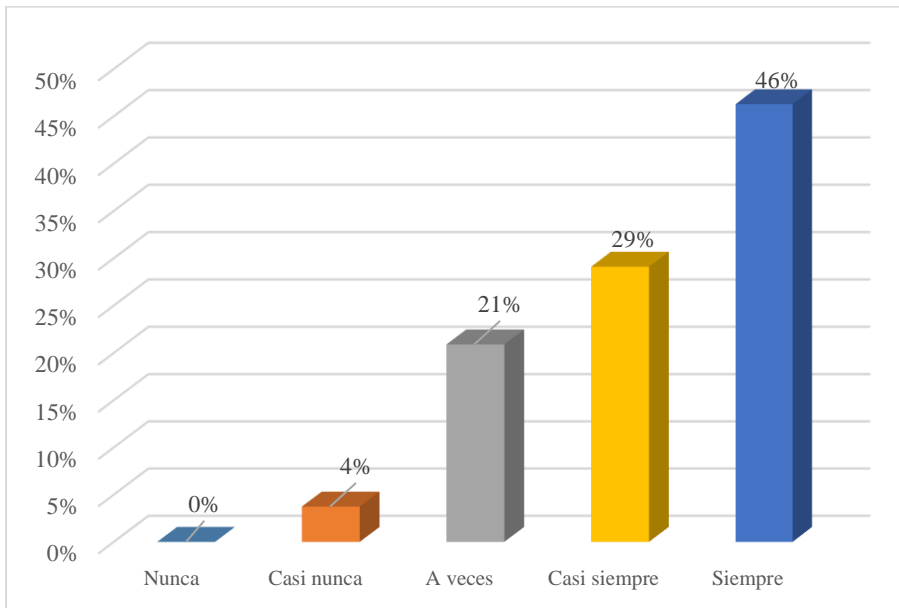


De acuerdo a la Figura 17, el 19% consideraron que siempre sus Jefes muestran atención como personas, el 24% casi siempre, el 23% a veces y el 4% casi nunca. La apreciación se trata de reconocer el valor inherente de una persona y no de sus logros, por lo que sería importante para la empresa que sus jefes muestren aprecio y empatía por los empleados, ya que puede influir en la inclinación natural de un empleado a completar una tarea y obtener placer al hacerlo, volviéndose más productivo.

### Pregunta 15: ¿Mi participación es relevante y muestra efecto en la empresa?

Figura 18.

*Importancia de la participación del empleado*

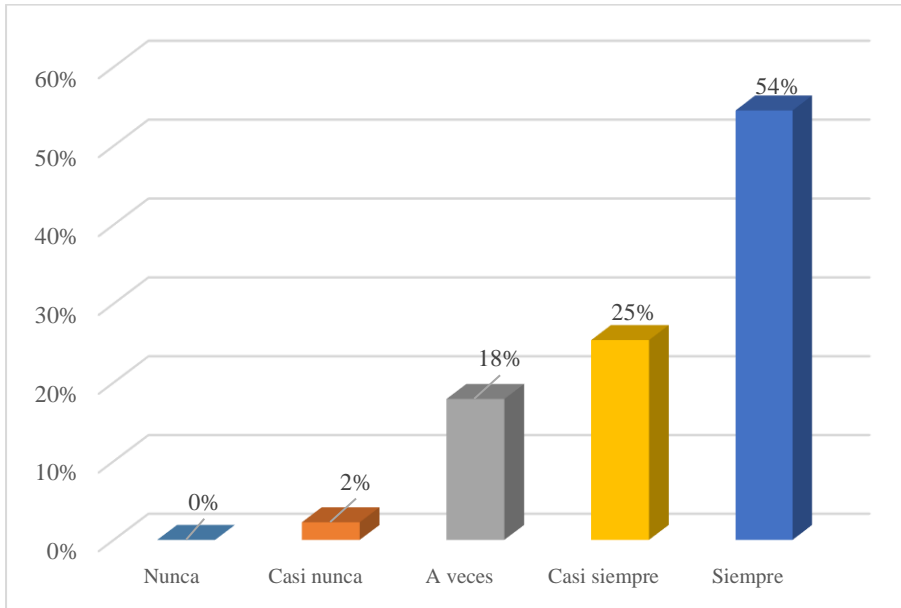


En la Figura 18, se pudo determinar que el 46% consideran que siempre su participación es relevante y muestra efecto en la empresa, el 29% casi siempre, el 21% a veces y el 4% casi nunca. Cuando los empleados sienten que su participación es relevante y muestra efecto en la empresa, les brinda un sentido de pertenencia a la organización, dando como resultado que se vuelvan más confiables, acepten una mayor responsabilidad por su trabajo y obtengan mejores resultados, lo que aumenta las posibilidades de pensamiento creativo y resolución de problemas en el lugar de trabajo.

**Pregunta 16: ¿Cuando observo lo que logramos, siento orgullo?**

**Figura 19.**

*Sentido de pertenencia hacia las labores*

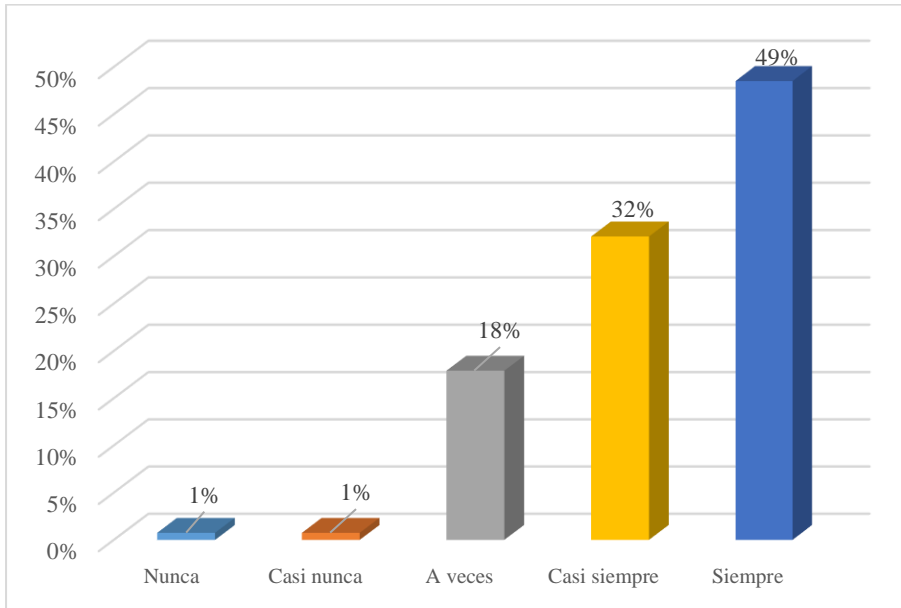


De acuerdo con la Figura 19, el 54% de los encuestados consideran que siempre sus logros, le permiten sentirse orgulloso, el 25% casi siempre, el 18% a veces y el 2% casi nunca. Cuando en la empresa se presenta un ambiente laboral en el que el sentido de pertenencia es positivo, los empleados se benefician al sentirse menos aislados y disfrutar de una mejor experiencia laboral y un mayor bienestar, así mismo, la empresa se beneficia de un mejor desempeño laboral y productividad de los empleados, una fuerza laboral más feliz y una mayor rentabilidad.

**Pregunta 17: ¿Los colaboradores se sienten bien al llegar a sus labores?**

**Figura 20.**

*Empleados se sienten bien al llegar a sus labores*

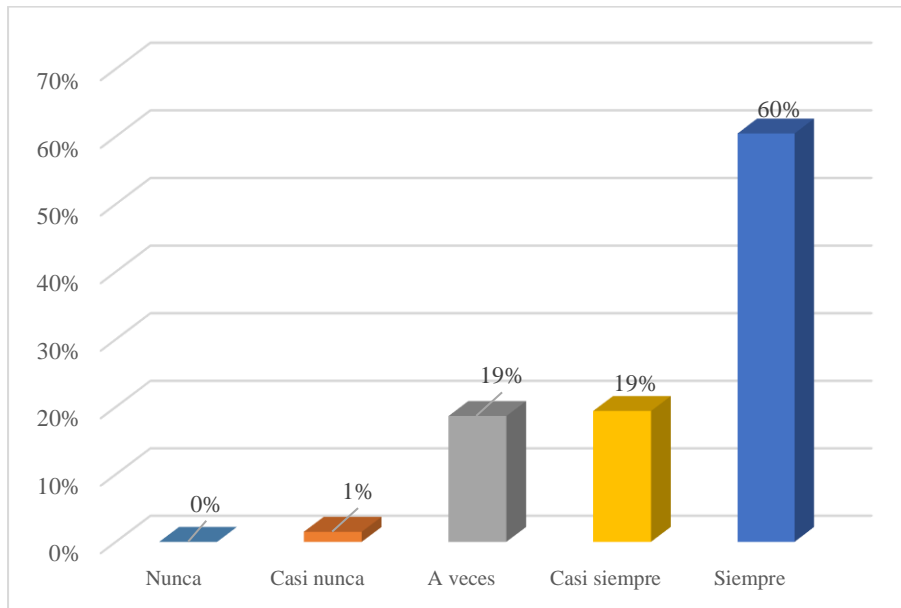


En la Figura 20, se pudo establecer que el 49% de los empleados siempre se sienten bien al llegar a sus labores, el 32% casi siempre, el 18% a veces, el 1% casi nunca y el 1% nunca. Los empleados que están motivados, relajados y orgullosos de su trabajo tienen más probabilidades de contribuir a los objetivos de la empresa y ayudar a que el negocio prospere, donde la comunicación clara y abierta en un lugar de trabajo hace que los empleados se sientan confiables, apreciados y disipa cualquier preocupación que puedan tener sobre su desempeño, aumenta la transparencia dentro de la empresa y fomenta la confianza.

## Pregunta 18: ¿Siento orgullo al mencionar que trabajo aquí?

Figura 21.

*Sentido de pertenencia hacia la empresa*



En la Figura 21, se pudo determinar que el 60% de los encuestados siempre se tienen orgullosos de mencionar que trabajan en la empresa, el 19% casi siempre, el 19% a veces y el 1% casi nunca. Todos los empleados quieren sentir que pertenecen al lugar de trabajo, por lo que crear un sentido de pertenencia en el lugar de trabajo da como resultado un mayor esfuerzo en el trabajo y un alto rendimiento de los empleados, así, para construir un sentido de pertenencia, la empresa debe buscar mecanismos para eliminar la marginación e incorporar a todos, lo que significa reconocer al empleado como una persona más allá del lugar de trabajo, ver y respetar sus fortalezas y experiencias, logrando que ambos enfoques ayuden a las personas a sentirse más valoradas y comprometidas con la organización.

En cuanto a la afectación del presente estudio se puede analizar que en el instrumento utilizado hace referencia dentro de las primeras 10 preguntas a la comunicación organizacional y las 8 preguntas subsiguientes hacen referencia al clima laboral por lo cual es posible determinar

que en la Empresa la comunicación es aceptable sin embargo los colaboradores manifiestan que su preferencia de comunicación debe tener una estructura formal puesto que el mantener diálogos sin ser documentadas pueden quedar sin efecto para concebir los objetivos propios y empresariales.

De acuerdo a la modernización de herramientas tecnológicas los Colaboradores prefieren una comunicación por medios digitales que les permite estar informados de manera oportuna, lo cual fomentaría una cultura organizacional bien estructurada, La Gerencia General y las Jefaturas departamentales actualmente están informadas por la comunicación directa en base a la estructura organizacional de segmentos directos sin embargo el restante de Colaboradores su comunicación es parcial.

El poder implementar una plataforma de comunicación interna podrá permitir que Los Colaboradores mantengan un constante sentido de pertenencia hacia la empresa.

En referencia al clima laboral, posee un buen clima puesto que la gerencia y las jefaturas hacen participe a los Colaboradores sin la utilización de métodos.

En cuanto a la asignación de horarios de trabajo se considera semanalmente la solicitud de días libres puesto que existen horarios rotativos.

Al realizar actividades empresariales a los Colaboradores se les acepta manifestar lugares para realizar actividades de grupo sin embargo no existe la dirección por parte de coach con base metodológica.

Sin existir mecanismos estructurados y siendo en su mayoría de manera tradicional y empírica, Los Colaboradores sienten un agrado de laborar en la empresa y tienen sentido de pertenencia.

Por lo que en el presente trabajo de investigación se puede determinar que la comunicación organizacional es aceptable a pesar de ser manejada de manera básica sin estrategias ni uso de intranet empresarial, El colaborador manifiesta ser reconocido y tener un ambiente agradable sin embargo en las interrogantes 11 , 12 y 15 fue posible evidenciar que los colaboradores requieren que se los reconozca de manera formal en base al uso de metodologías, en algunas decisiones si es considerada la participación pero al no celebrarse por medio de actas quedan en ideas volátiles por lo que será necesario implementar mecanismos , métodos , herramientas que fortalezcan la estructura organizacional y el Colaborador desde el momento de ser una candidato muestre su deseo de pertenecer a la empresa.



## **Capítulo VI: Propuesta**

### **Objetivos de la Propuesta**

#### **Objetivo General**

Diseñar estrategias de comunicación organizacional para mejorar el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

#### **Objetivos Específicos**

- Elaborar estrategias de comunicación organizacional y sus respectivas acciones.
- Identificar los indicadores de gestión que permitan medir los resultados de la aplicación de la estrategia.
- Determinar un plan de acción para la implementación de la estrategia.

#### **Desarrollo de la Propuesta**

La comunicación es un mecanismo importante en el éxito de la organización, debido a que es un elemento clave de la cultura corporativa, ya que permite mejorar de forma sostenible las relaciones entre los empleados y las condiciones de trabajo, lo que promueve el compromiso y la participación generando un impacto positivo en la productividad. Para que la empresa cuente con un adecuado clima laboral, es imprescindible una estrategia de comunicación eficaz, debido a que aumenta la moral, el compromiso, la productividad y la satisfacción de los empleados.

Las estrategias de comunicación organizacional fomentarán planes de acción que la empresa deberá implementar, con el fin de dirigirse internamente y de manera coherente a todos sus miembros, logrando adaptarse mejor a su entorno, legitimar sus actividades económicas y sociales, minimizar las crisis que pueda vivir, modificar su imagen y satisfacer las expectativas de su personal, con lo que se lograría mejorar el clima laboral de la empresa.

Las estrategias de comunicación organizacional, que se describen a continuación, serán cruciales para involucrarse en mejores relaciones dentro de la organización, transmitir información, tener confianza y cooperación mutua, comprender y coordinar el trabajo, mejorar el clima de comunicación y el aprendizaje y, por lo tanto, mejorar el clima laboral en general.

**Tabla 1.**

*Estrategias de comunicación organizacional*

<b>Ord.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Ord.</b>	<b>Acción</b>
1.	Fomento de una cultura empresarial cálida y abierta proporcionando una plataforma para la comunicación oficial y más informal	1.1.	Analizar el posicionamiento actual de la identidad e imagen corporativa de la empresa
		1.2.	Crear tradiciones de la cultura de la empresa que fomenten el compromiso de los empleados
		1.2.	Modificar favorablemente las actitudes y opiniones de los empleados frente a la cultura corporativa
		1.3.	Garantizar que todos conozcan los objetivos del negocio y su papel en el logro de esos objetivos
		1.4.	Vincular la comunicación al plan estratégico, incluyendo la misión, visión y valores de la organización, sus metas, objetivos estratégicos y marca de empleo
		1.5.	Impactar el compromiso de los empleados y, como resultado, mejorar la retención, adquisición y productividad de la fuerza laboral
		1.6.	Motivar a los líderes que identifiquen e implementen colectivamente acciones que mantengan un ambiente de trabajo saludable que

		cultive la comunicación abierta entre el líder y el empleado y motive la satisfacción laboral.
		1.7. Establecer actividades de comunicación y políticas estándar para hacer frente a las emergencias
2.	Creación y fomento de la comunicación bidireccional donde los empleados puedan responder a la información, expresar sus preocupaciones y compartir sus ideas sin temor a la censura	<p>2.1. Preparar a los gerentes y supervisores en sus roles como líderes organizacionales, dotándoles de habilidades para garantizar una comunicación eficaz en toda la empresa</p> <p>2.2. Capacitar a los empleados para que tengan y compartan sus opiniones</p> <p>2.3. Mantener abiertos los canales de comunicación en todo momento, tanto para la gerencia como para los empleados</p> <p>2.4. Desarrollar políticas y procedimientos formales para tratar con los medios externos, incluidas las relaciones públicas y comunitarias</p> <p>2.5. Permitir que los empleados tengan voz con los miembros de la alta gerencia a través de discusiones informales como herramienta para formar conexiones sociales, construir cultura, establecer confianza y encontrar puntos en común</p> <p>2.6. Establecer periódicamente reuniones públicas como una opción para reunir a los empleados, compartir noticias, celebrar éxitos o comunicar información que afecta a toda la empresa</p>

---

	2.7.	Utilizar la narración de historias como una herramienta comercial para impartir la cultura de la empresa, crear una marca de empleo y generar confianza y lealtad entre los empleados	
	2.8.	Crear sesiones informativas periódicas de los principales líderes para mantener a los empleados al tanto de cualquier información que pueda ser necesaria para que la organización funcione sin problemas	
3.	Incorporación de una plataforma de comunicaciones de la fuerza laboral	3.1.	Lanzar una red social interna para buscar, obtener, identificar y consolidar los conjuntos de habilidades de los empleados en base a políticas que garanticen que las redes sociales se utilicen adecuadamente en el lugar de trabajo
		3.2.	Crear un foro en intranet para que los empleados compartan sugerencias e inquietudes
		3.3.	Configurar un wiki (colección de documentos web escritos en forma colaborativa) para compartir y crear una base de conocimiento y responder a las consultas de los empleados
		3.4.	Crear un boletín informativo sobre los éxitos de los empleados y que reconozcan el arduo trabajo para reforzar el propósito que tienen sus contribuciones para la empresa y las personas a las que sirven.

---

	3.5.	Buscar que todos los dispositivos y software de la organización estén al tanto de las tendencias tecnológicas actuales	
	3.6.	Desarrollar la comunicación interna a través del storytelling (narración de historias) para cautivar y valorar a los empleados	
	3.7.	Usar la tecnología para respaldar equipos remotos y comunicarse con audiencias diversas y reuniones de equipo virtuales	
4.	Desarrollo de actividades de fomento de la moral para motivar, mantener y aumentar la satisfacción laboral de los empleados	4.1.	Implementar canales de información importante que sea compartida por los líderes para mejorar el ambiente de trabajo y motivar la satisfacción laboral.
		4.2.	Crear encuestas de satisfacción y realizar entrevistas periódicas con los empleados para comprender, satisfacer sus expectativas y necesidades, brindar valor y reconocimiento a los empleados
		4.3.	Crear comunidades para que los empleados puedan expresarse libremente, participar en la vida de la empresa en su conjunto creando sus propios contenidos
		4.4.	Potenciar las acciones de comunicación interna organizando sesiones de coaching para apoyar a

		los para que desarrollen sus competencias (habilidades duras y blandas)
5.	Monitoreo de las acciones de comunicación organizacional y su influencia en el clima laboral	<p>5.1. Realizar el seguimiento del rendimiento de los objetivos de comunicación dentro de la organización</p> <p>5.2. Adoptar herramientas de control de gestión para realizar un seguimiento del progreso de las estrategias de comunicación y sus respectivas acciones</p> <p>5.3. Agregar métricas mediante representaciones visuales que muestren las tendencias de crecimiento interno</p> <p>5.4. Medir y cuantificar los resultados de los planes de comunicación sobre el clima laboral</p>

### **Indicadores para evaluar la comunicación organizacional**

Los indicadores de comunicación son medidas que evalúan el flujo de información entre los miembros de la organización, que ayudarán a los gerentes y empleados de la empresa a conocer la efectividad con la que se comunican con las distintas partes de la organización.

#### **Tabla 2.**

*Establecimiento de los indicadores de gestión de recursos humanos*

<b>Ord.</b>	<b>Indicador</b>	<b>Descripción</b>
1.	Concienciación y retroalimentación de los empleados	Mide qué tan conscientes están los equipos de los procesos de comunicación que se tiene

		implementados o qué tan informados están del contenido que se está publicando
2.	Tasas de apertura, lectura y clics	Ilustrarán si las personas están prestando atención a lo que tiene que decir
3.	Visitas a la página e inicios de sesión	Proporciona una indicación de cuán valiosos son las comunicaciones para el personal y si se requiere un cambio de enfoque
4.	Horas punta de la intranet del personal	Mide las tarifas abiertas o comprobantes de lectura de intranet
5.	Tasas de adopción de aplicaciones por parte de los empleados	Mide la tasa de adopción de cuántos empleados han descargado la aplicación y participan activamente en línea
6.	Rendimiento y productividad	Medir el tiempo y el dinero ahorrados cuando el conocimiento se vuelve más accesible a través de una aplicación de fuerza laboral
7.	Compromiso de los empleados	Mide la participación específica de la fuerza laboral en general, los equipos y los empleados individuales.
8.	Comentarios de los empleados	Mide las comunicaciones bidireccionales y los canales donde los empleados dan su opinión a la organización
9.	Retención y rotación	Establece el porcentaje de retención de empleados con respecto la aplicación de la estrategia de comunicación

10.	Interacción en línea y audiencia	Permite conocer cuántos empleados están recibiendo información importante de la empresa y participando activamente en la comunicación
11.	Satisfacción del cliente y ventas	Mide los objetivos de ventas, misión y propósito de la empresa al crear una experiencia superior para el cliente
12.	Colaboración e innovación	Determinar el volumen de ideas de calidad que pueden mejorar la organización a través de la aplicación de comunicaciones internas
13.	Tasa de uso móvil	Mide la frecuencia con la que los miembros del equipo leen el contenido de la empresa y dónde acceden a él
14.	Perfiles de empleados	Mide qué tan bien todos los miembros del equipo completan cada perfil y si se actualizan regularmente
15.	Employee Net Promoter Score (eNPS)	Mide qué tanto los empleados pueden recomendar la empresa a sus amigos, familiares y conocidos
16.	Tasas de adopción de la plataforma	Verifica las tasas de adopción de las plataformas diseñadas para mejorar la productividad y la efectividad de las comunicaciones
17.	Defensa de los empleados a la marca	Mide la frecuencia con la que los miembros del equipo comparten, aprecian y difunden su contenido
18.	Inscripciones a eventos y beneficios	Mide cuántos empleados se han registrado en eventos y beneficios y qué tan rápido lo hacen



19. Alcance mediático y tendencias digitales	Mide la cantidad de comunicados de prensa y otras comunicaciones externas que envía la empresa como la respuesta a publicaciones y sitios web
20. Velocidad de las comunicaciones de crisis	Mide la rapidez con la que el contenido de emergencia llega a sus audiencias y si su respuesta es la esperada

### **Plan de acción para la aplicación de la estrategia de comunicación organizacional**

Planificar las etapas de la comunicación y la implementación de las acciones en el tiempo, de acuerdo con un cronograma, responsables y restricciones presupuestarias.

**Tabla 3.**

*Plan de acción para la ejecución de las estrategias operativas y financieras*

Año:	2023																								Responsables	Costos	
	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6						
Meses:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Semanas:	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Estrategias / Acciones:																											
Estrategias operativas																											
<b>1. Fomento de una cultura empresarial cálida y abierta proporcionando una plataforma para la comunicación oficial y más informal</b>	X	X	X	X	X																					<b>Gerente General, Jefe de Recursos Humanos</b>	<b>2.000,00</b>
1.1. Analizar el posicionamiento actual de la identidad e imagen corporativa de la empresa	X																										
1.2. Crear tradiciones de la cultura de la empresa que fomenten el compromiso de los empleados		X																									
1.3. Modificar favorablemente las actitudes y opiniones de los empleados frente a la cultura corporativa			X																								















<b>Total</b>	<b>8.200,00</b>
--------------	-----------------

En lo que respecta a los costos de la implementación de la estrategia, se establece el siguiente detalle:

**Tabla 4.**

*Detalle de los costos de la implementación de la estrategia*

<b>Ord.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
1.	Material de oficina	\$800,00
2.	Computador y servicios tecnológicos	\$1.500,00
2.	Servicios de capacitación	\$4.800,00
3.	Movilización	\$500,00
4.	Alimentación	\$600,00
	<b>Total</b>	<b>\$8.200,00</b>

## **Conclusiones y Recomendaciones**

### **Conclusiones**

La teoría que define la comunicación organizacional contribuye a identificar si las decisiones de la gerencia ayudan a mejorar el clima laboral, al proporcionar las mejores prácticas y pautas de información de manera efectiva para motivar la satisfacción laboral de los empleados. La relación que se presenta en una organización entre la comunicación organizacional y los empleados tiene influencia en el clima laboral, debido a que ayuda a crear oportunidades para que los gerentes y empleados compartan sus sentimientos, opiniones, inseguridades y preocupaciones.

La literatura abordó las prácticas de comunicación de liderazgo, la comunicación en el lugar de trabajo, la comunicación interna, la satisfacción laboral, los comportamientos, las actitudes y la confianza de los empleados, por lo que explorar un enfoque más amplio de estrategias de comunicación efectivas y el clima laboral de los empleados, mediante diversas investigaciones, permitió determinar si las estrategias de comunicación practicadas por una organización motivan el clima laboral, por lo que reconocer los beneficios de implementar una comunicación abierta entre la gerencia y empleados puede contribuir a una mayor comprensión del impacto de las estrategias de comunicación organizacional en la motivación del clima laboral.

Mediante una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y deductivo, se procedió a la recopilación de información, para lo cual, se seleccionó una muestra de 134 empleados de la empresa, a los que se les aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 18 preguntas cerradas tipo Likert. Los resultados mostraron cómo la comunicación del liderazgo motiva clima laboral para lograr objetivos corporativos específicos mientras trabajan en estrecha colaboración con sus empleados.

El diseño de las estrategias de comunicación organizacional es un enfoque calculado para compartir información, involucrar a los empleados, mejorar el ambiente laboral y crear un entorno productivo, que se logrará conectando cada pieza en movimiento en la organización (departamentos, gerentes, empleados) junto con comunicaciones internas impactantes que alinean a los empleados con sus tareas diarias y la misión general de la empresa. Cubre la necesidad de programas de desarrollo de liderazgo para capacitar a gerencia sobre cómo aumentar la moral de los empleados, manejar los problemas de cumplimiento y motivar el clima laboral, cuya aplicación asciende a un valor de \$8.200,00 USD.

## **Recomendaciones**

Con el propósito de enriquecer la literatura, sería recomendable que futuros estudios podrían centrarse en el apoyo de la gerencia de las capacitaciones de desarrollo profesional y los programas de bienestar para motivar el clima laboral de los empleados.

Con la necesidad de que la gerencia practique la comunicación efectiva, sería recomendable motivar a los líderes que identifiquen e implementen colectivamente estrategias de comunicación efectivas que motiven y mantengan el clima laboral de los empleados.

Los hallazgos de la investigación comprobaron que existe una brecha en las prácticas comerciales relacionadas con las estrategias de comunicación organizacional, por lo que la empresa puede beneficiarse al proporcionar a los líderes, habilidades en comunicación efectiva para desarrollar la moral de los empleados y mejorar el clima laboral.

El desarrollo de las estrategias de comunicación organizacional orientada a los empleados enfatizó cómo el papel de la gerencia es beneficioso para el proceso de mejoramiento del clima laboral, las mismas que deben ser difundidas entre las autoridades y establecer un programa de capacitación para los empleados.

## Bibliografía

- Aguado, J. (2014). *Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información*. Murcia: McGraw Hill.
- Aguirre, J. (2016). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Ahmed, G., Nizam, A., Abdulsamad, A., Brough, P., Shoaib, M., Eissa, M., & Alzoraiki, M. (2022). ¿El liderazgo, la comunicación organizacional y el entorno laboral afectan los riesgos psicosociales de los empleados en la industria del petróleo y el gas? *Revista internacional de investigación ambiental y salud pública*, 5(4), 1-20. Retrieved from <https://www.mdpi.com/journal/ijerph>
- Almodóvar, M. (2016). *Actividad emprendedora y el desarrollo económico*. Madrid: McGraw Hill.
- Álvarez, C., & Sierra, V. (2012). *Metodología de la Investigación Científica*. Cochabamba: Grupo Editorial Kipus.
- Ancín, I., & Espinosa, J. (2017). La Relación entre la Comunicación Interna y el Clima Laboral: Estudio de Caso en PYMES de la Ciudad de Guayaquil. *PODIUM Edición Especial*, 5(1), 65-77. Retrieved from <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/download/79/78/148>
- Arrás, A. (2010). *Comunicación Organizacional*. México: Colección Textos Universitarios.
- Aysha, S., Berhannudin, M., Zulida, A., & Sazuliana, S. (2016). La Relación entre la Comunicación Organizacional y la Productividad de los Empleados con Nuevas Dimensiones de Flujo de Comunicación Efectiva. *Revista de revisión empresarial y social*, 2(2), 34-39. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/319581045\\_The\\_Relationship\\_between\\_Organi](https://www.researchgate.net/publication/319581045_The_Relationship_between_Organi)

- zational\_Communication\_and\_Employees\_Productivity\_with\_New\_Dimensions\_of\_Effective\_Communication\_Flow/link/59bfbf06458515e9cfd52782/download
- Baena, G. (2017). *Metodología de la Investigación* (Tercera Edición ed.). México, México: Grupo Editorial Patria. doi:ISBN ebook: 978-607-744-748-1 (Tercera edición)
- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de Comunicación, S.A.
- Bevoc, L. (2017). *Satisfacción laboral: Efectos sobre la motivación, el desempeño y la remuneración del empleado y sugerencias para mejorar*. México: Pearsons.
- Bucata, G., & Rizescu, A. (2017). El papel de la comunicación en la mejora de la eficacia laboral de una organización. *Revista de las Fuerzas Armadas*, 12(1), 49-57. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/316360042\\_The\\_Role\\_of\\_Communication\\_in\\_Enhancing\\_Work\\_Effectiveness\\_of\\_an\\_Organization/link/58fee03aa6fdcc8ed50c9b61/download](https://www.researchgate.net/publication/316360042_The_Role_of_Communication_in_Enhancing_Work_Effectiveness_of_an_Organization/link/58fee03aa6fdcc8ed50c9b61/download)
- Burke, W. (2016). *Desarrollo Organizacional*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Carballal del Río, E. (2015). *Conceptos Modernos de Productividad*. La Habana: Estrella Ltda.
- Carro, R., & González, D. (2018). Competitividad y Productividad. *Facultad de Ciencias Sociales - Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1-18.
- Castillo, A. (2005). *Comunicación organizacional: teorías y estudios*. Madrid: Red de Bibliotecas Universitarias (REBIUN).
- CEPAL. (2019). *La satisfacción laboral en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 9(1), 25-34. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/4498/449856234001/html/>

- Chiavenato, I. (2013). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mac Graw Hill.
- Contreras, E. (2017). *El concepto de estrategia como fundamento de planeación estratégica*. México: Pearsons Education.
- Garrido, F., & Putman, L. (2018). *Comunicación Organizacional 2.0: De las Metáforas a la Pragmática*. México: Comuniteca.
- Garrido, F., Goldhaber, G., & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. México: Pearsons.
- Gerken, J. (2016). *La aplicación de la investigación científica*. Boston: William S. Hein y compañía, Getzville.
- González, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Hernández, A., Ramos, M., Placencia, B., Indacochea, B., Quimis, A., & Moreno, L. (2018). *Metodología de la Investigación* (Primera Edición ed.). Alicante, España: Editorial Área de Innovación y Desarrollo, S.L. doi:ISBN: 978-84-948257-0-5
- Herrera, D., Ramírez, G., & Rosas, J. (2017). *Implementación de prácticas y cambio en las organizaciones*. México: Grupo Editorial HESS, S.A. DE C.V.
- <http://www.greatplacetowork.com.pe>. (17 de Mayo de 2018).
- <http://www.greatplacetowork.com.pe>.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración Una Perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Ladino, P. (2017). *Teorías de la comunicación*. Bogotá: Fondo editorial Areandino.



- Lannes, H. (2021). Efecto de la Comunicación Organizacional sobre el Clima Organizacional y la Efectividad Organizacional. *Revista de pregrado de psicología*, 31(1), 31-39.  
Retrieved from [http://Downloads/926-Article%20Text-5884-1-10-20210318%20\(2\).pdf](http://Downloads/926-Article%20Text-5884-1-10-20210318%20(2).pdf)
- Martínez, M. (2017). *El concepto de productividad en el análisis económico*. México: Red de Estudios de la Economía Mundial.
- Muñoz, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (Segunda Edición ed.). México: Editorial Progreso S.A de C.V. doi:ISBN 9786074265422
- OIT. (2020). *Repertorio de recomendaciones de prácticas sobre satisfacción laboral*. Ginebra: OIT.
- Pérez, P. (2011). *Las teorías más comunes y prominentes de la satisfacción laboral*. Buenos Aires: Repositorio Digital Universidad Abierta Interamericana.
- Pineda, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Gestión, organizaciones y negocios*, 7(1), 9-25.  
Retrieved from <https://revistageon.unillanos.edu.co/index.php/geon/article/view/182>
- Proctor, C. (2014). La comunicación organizacional eficaz afecta la actitud, la felicidad y la satisfacción laboral de los empleados. *Running Head*, 5(2), 49-68. Retrieved from <https://www.suu.edu/hss/comm/masters/capstone/thesis/proctor-c.pdf>
- Pujol, L., & Dabos, G. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(166), 3-18.  
doi:<https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Univ. Empresa*, 6(13), 9-36. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096761.pdf>

- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). *Comunicación Organizacional*.  
Guayaquil: Ediciones Grupo Compás.
- Reyes Escalante, C. B. (2018).
- Reyes Escalante, C. B. (2018). "*La Comunicación Organizacional y su influencia en el clima organizacional de los Operarios de la industria San Miguel*".
- Rodríguez, I. (2018). *Teorías de la comunicación organizacional*. México: Pearsons.
- Saavedra, J., & Delgado, J. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina, Revista Multidisciplinar*, 4(2), 1-20. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)
- Sánchez, M., & García, M. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Traverso, P., Williams, B., & Palacios, I. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Guayaquil: Universidad ECOTEC.
- Valle, M. (2005). *Comunicación Organizacional: Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Editorial "Quipus"; CIESPAL .
- Work, G. P. (2008). <http://www.greatplacetowork.com.pe/> [Consulta: 17 de mayo de 2018].
- Zas, B., López, V., & Calviño, M. (2018). *Satisfacción laboral y participación*. México: McGraw Hill.

## Anexos

### Anexo 1: Formato de encuesta

#### Encuesta al Personal Administrativo

El objetivo de la presente encuesta es analizar la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil.

#### Datos informativos:

Departamento: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

**Clasifique su nivel de satisfacción de acuerdo con las siguientes afirmaciones: 1 = Nunca 2 = Casi nunca 3 = A veces 4 = Casi siempre 5 = Siempre.**

Ord.	Pregunta	1	2	3	4	5
1.	Los empleados que no son Coordinadores ni Jefes de área pueden proponer cambios en la comunicación organizacional					
2.	Tengo una comunicación constante con mi Jefe inmediato superior					
3.	La comunicación informal (intercambio de información de manera no oficial) es positiva para la mejora del clima organizacional					
4.	Las conversaciones informales afecta en la toma de decisiones					
5.	Prefiero la información publicada en la cartelera, que en lugar de redes sociales y/o correos					
6.	La comunicación formal brinda información pertinente					
7.	La comunicación formal favorece las necesidades de información					

<b>Ord.</b>	<b>Pregunta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>8.</b>	La comunicación por medios digitales (correos y redes sociales) son efectivos para socializar información					
<b>9.</b>	Mi Jefe es comprensible, es posible hablar con Él o Ella					
<b>10.</b>	Mi Jefe está informado de las cosas y cambios importantes					
<b>11.</b>	Mi Jefe reconoce el buen desempeño y el esfuerzo adicional					
<b>12.</b>	Mi Jefe hace que participe en decisiones relacionadas al trabajo y el ambiente de trabajo					
<b>13.</b>	Se propicia el equilibrio de trabajo y familia					
<b>14.</b>	Mi Jefe muestra atención en mí como persona					
<b>15.</b>	Mi participación es relevante y muestra efecto en la empresa					
<b>16.</b>	Cuando observo lo que logramos, siento orgullo					
<b>17.</b>	Los colaboradores se sienten bien al llegar a sus labores					
<b>18.</b>	Siento orgullo al mencionar que trabajo aquí					

Gracias por su atención



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Chafra Bucay Juan José, con C.C: # 0603147257 Cando Rodríguez Mariela Alexandra 0921897401 autores del trabajo de titulación: *Análisis de la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de guayaquil* previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 31 de mayo del 2023

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Chafra Bucay Juan José

C.C: 0603147257

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Cando Rodríguez Mariela Alexandra

C.C: 0921897401



**REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis de la comunicación organizacional y su afectación en el clima laboral de una empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Chafra Bucay, Juan José Cando Rodriguez, Mariela Alexandra		
<b>REVISOR/TUTOR</b> (apellidos/nombres):	Rodriguez Bustos Andrea Johanna		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Gestión del Talento Humano		
<b>GRADO OBTENIDO:</b>	Magister en Gestión del Talento Humano		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	31 de mayo del 2023	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	93
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Comunicación Organizacional, Clima Laboral		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Comunicación Organizacional, Clima Laboral, Satisfacción Laboral, Medios, Programas.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La relación que se presenta en una organización entre la comunicación organizacional y los empleados tiene influencia en el clima laboral, debido a que ayuda a crear oportunidades para que los gerentes y empleados compartan sus sentimientos, opiniones, inseguridades y preocupaciones. La literatura abordó las prácticas de comunicación de liderazgo, la comunicación en el lugar de trabajo, la comunicación interna, la satisfacción laboral, los comportamientos, las actitudes y la confianza de los empleados. Mediante una investigación con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y deductivo, se procedió a la recopilación de información, para lo cual, se seleccionó una muestra de 134 empleados de la empresa de elaboración de pastas de harina de trigo de la ciudad de Guayaquil, a los que se les aplicó la técnica de la encuesta, mediante un cuestionario estructurado de 18 preguntas cerradas tipo Likert. Los resultados mostraron cómo la comunicación del liderazgo motiva clima laboral para lograr objetivos corporativos específicos mientras trabajan en estrecha colaboración con sus empleados. El diseño de las estrategias de comunicación organizacional es un enfoque calculado para compartir información, involucrar a los empleados, mejorar el ambiente laboral y crear un entorno productivo, que se logrará conectando cada pieza en movimiento en la organización (departamentos, gerentes, empleados) junto con comunicaciones internas impactantes que alinean a los empleados con sus tareas diarias y la misión general de la empresa. Cubre la necesidad de programas de desarrollo de liderazgo para capacitar a gerencia sobre cómo aumentar la moral de los empleados, manejar los problemas de cumplimiento y motivar el clima laboral, cuya aplicación asciende a un valor de \$8.200,00 USD.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0967571133-0992196015	E-mail: <a href="mailto:juan.chafra@cu.ucsg.edu.ec">juan.chafra@cu.ucsg.edu.ec</a> / <a href="mailto:mariela.cando@cu.ucsg.edu.ec">mariela.cando@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bustos Goya, Zoila Rosa		
	<b>Teléfono:</b> +593-9-92410481		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec">zoila.bustos@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			