

**COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DEL HOTEL SICARARE LTDA., VALLEDUPAR - 2019**

STEFANNY DAZA RADA

SANDRITH ROJAS ROJAS

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

VALLEDUPAR

2020

**COMUNICACIÓN INTERNA Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN
COLABORADORES DEL HOTEL SICARARE LTDA., VALLEDUPAR - 2019**

STEFANNY DAZA RADA

SANDRITH ROJAS ROJAS

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ASESORES

LUZ KARIME HERNÁNDEZ VILLADIEGO

CARLOS ARTURO RIVEIRA ZULETA

UNIVERSIDAD POPULAR DEL CESAR

FACULTAD DE DERECHO, CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

VALLEDUPAR

2020

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Valledupar, _____

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestra guía y darnos sabiduría a lo largo del proceso académico.

A nuestros padres, por trasnochar y cuidarnos en cada uno de los semestres que con tanto esmero y esfuerzo pudimos cursar para alcanzar la meta; ser Psicólogas.

A nuestros docentes, que con amor dejaron recuerdos, enseñanzas y conocimiento para la vida profesional que emprenderemos.

A los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. por su disposición para ejecutar la investigación.

Finalmente, a nuestros asesores con su experticia lograron sembrar el interés por la investigación y gracias a sus consejos culminar esta etapa.

Tabla De Contenido

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I. EL PROBLEMA..... | 12 |
| 1.1. TITULO | 12 |
| 1.2. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 12 |
| 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 12 |
| 1.3.1. <i>Formulación de la pregunta de investigación.</i> | 14 |
| 1.4. OBJETIVOS | 14 |
| 1.4.1. <i>Objetivo general.</i> | 14 |
| 1.4.2. <i>Objetivos específicos.</i> | 14 |
| 1.5. JUSTIFICACIÓN | 15 |
| CAPITULO II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL | 16 |
| 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN | 16 |
| 2.2. BASES TEÓRICAS | 21 |
| 2.2.1. <i>Comunicación Interna.</i> | 21 |
| 2.2.2. <i>Clima organizacional.</i> | 25 |
| 2.3. SISTEMA DE VARIABLES | 30 |
| 2.3.1. <i>Comunicación interna</i> | 30 |
| 2.3.2. <i>Clima organizacional.</i> | 31 |
| CAPÍTULO III METODOLOGÍA..... | 32 |
| 3.1. ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN | 33 |
| 3.1.1. <i>Diseño de investigación.</i> | 33 |
| 3.2. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN..... | 33 |
| 3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA | 33 |
| 3.5. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS | 35 |
| 3.6. CONSIDERACIONES ÉTICAS | 35 |
| 3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES | 36 |
| CAPITULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 37 |
| 4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS | 37 |
| 4.1.1. <i>Escala de comunicación interna.</i> | 37 |
| 4.1.2. <i>Escala de clima organizacional.</i> | 62 |
| 4.2. DISCUSIÓN..... | 93 |
| 5. CONCLUSIÓN | 96 |
| 6. RECOMENDACIONES | 97 |
| 7. REFERENCIAS..... | 99 |
| 8. APÉNDICES..... | 103 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Operacionalización de Variable Comunicación interna | 31 |
| Tabla 2. Operacionalización de Variable Clima Organizacional..... | 32 |
| Tabla 3. Clasificación de Ítems..... | 35 |
| Tabla 4. Puntuación de Ítems..... | 35 |
| Tabla 6 Evaluación Individual de Comunicación Interna..... | 37 |
| Tabla 7 Escala de comunicación interna dimensión: Patrones de Comunicación | 37 |
| Tabla 8 Clasificación individual: Patrones de comunicación | 38 |
| Tabla 9 Escala de comunicación interna dimensión: Barreras de Comunicación | 52 |
| Tabla 10 Puntuación por dimensión: Barreras de comunicación..... | 52 |
| Tabla 11. Escala de comunicación interna dimensión: Retroalimentación | 59 |
| Tabla 12 Puntuación por dimensión: Retroalimentación..... | 59 |
| Tabla 13. Evaluación individual del Clima Organizacional | 63 |
| Tabla 14. Escala clima laboral dimensión: Relaciones Interpersonales | 63 |
| Tabla 15. Puntuación por dimensión: Relaciones interpersonales..... | 63 |
| Tabla 16 Escala clima laboral dimensión: estilos de dirección | 67 |
| Tabla 17 Puntuación por dimensión: estilos de dirección..... | 67 |
| Tabla 18 Escala clima laboral dimensión: retribución..... | 71 |
| Tabla 19 Puntuación por dimensión: retribución..... | 71 |
| Tabla 20 Escala clima laboral dimensión: sentido de pertenencia..... | 74 |
| Tabla 21 Puntuación por dimensión: sentido de pertenencia..... | 75 |
| Tabla 22 Escala clima laboral dimensión: Disponibilidad de Recursos | 78 |
| Tabla 23 Puntuación por dimensión: Disponibilidad de Recursos | 78 |
| Tabla 24 Escala clima laboral dimensión: Estabilidad | 81 |
| Tabla 25 Puntuación por dimensión: Estabilidad | 82 |
| Tabla 26 Escala clima laboral dimensión: Claridad y Coherencia en la Dirección..... | 85 |
| Tabla 27 Puntuación por dimensión: Claridad y Coherencia en la Dirección..... | 85 |
| Tabla 28 . Escala clima laboral dimensión: Valores Colectivos..... | 89 |
| Tabla 29 Puntuación por dimensión: Valores Colectivos..... | 89 |

Lista De Figuras

Figura 1 Ítem 1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo39

Figura 2 Ítem 2 La comunicación en la empresa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.39

Figura 3. Ítem 3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la empresa.40

Figura 4. Ítem 4. La información relacionada con instrucciones operativas de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.41

Figura 5. Ítem 5. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.41

Figura 6. Ítem 6. La información relacionada con el proyecto de la empresa (misión, visión, valores), me llega a través de mi superior inmediato.....42

Figura 7. Ítem 7. La información relacionada con Resultados Financieros de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.43

Figura 8. Ítem 8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.43

Figura 9. Ítem 9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.....44

Figura 10. Ítem 10. Me salto los canales formales de la empresa cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.45

Figura 11. Ítem 11. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.....45

Figura 12. Ítem 12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.46

Figura 13. Ítem 13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.....47

Figura 14. Ítem 14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.....47

Figura 15. Ítem 15. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.....48

Figura 16. Ítem 16. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.49

Figura 17. Ítem 17. La información relacionada con campañas comerciales de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.49

Figura 18. Ítem 18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.....50

Figura 19. Ítem 19. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo se me informa a través de mi superior inmediato.....51

Figura 20. Ítem 20. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.....51

| | |
|---|----|
| Figura 21. Ítem 21. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo. | 53 |
| Figura 22. Ítem 22. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar..... | 53 |
| Figura 23. Ítem 23. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho. | 54 |
| Figura 24. Ítem 24. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros..... | 55 |
| Figura 25. Ítem 25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación | 55 |
| Figura 26. Ítem 26. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente. | 56 |
| Figura 27. Ítem 27. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable. | 57 |
| Figura 28. Ítem 28. En la empresa, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras | 57 |
| Figura 29. Ítem 29. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras. | 58 |
| Figura 30. Ítem 30. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera..... | 59 |
| Figura 31. Ítem 31. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato..... | 60 |
| Figura 32. Ítem 32. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido..... | 61 |
| Figura 33. Ítem 33. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes. | 61 |
| Figura 34. Ítem 34. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato..... | 62 |
| Figura 35. Ítem 1 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones | 64 |
| Figura 36. ítem 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo..... | 64 |
| Figura 37. ítem 3 Los miembros del mi grupo de trabajo son distantes conmigo | 65 |
| Figura 38 ítem 4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo | 66 |
| Figura 39 ítem 5 El grupo de trabajo valora mis aportes | 66 |
| Figura 40 Ítem 6 Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo..... | 68 |
| Figura 41 Ítem 7 Mi jefe se altera fácilmente | 68 |
| Figura 42. Ítem 8 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo | 69 |
| Figura 43 Ítem 9 Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias..... | 70 |
| Figura 44 Ítem 10 El jefe desconfía del grupo de trabajo..... | 70 |
| Figura 45 ítem 11 Conozco los beneficios que me brinda la empresa..... | 72 |
| Figura 46 Ítem 12 Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades..... | 72 |
| Figura 47 Ítem 13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial..... | 73 |
| Figura 48 Ítem 14 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa..... | 73 |
| Figura 49 Ítem 15 Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes..... | 74 |
| Figura 50 Ítem 16 Realmente me interesa el futuro de la empresa..... | 75 |
| Figura 51 Ítem 17 Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo..... | 76 |
| Figura 52 Ítem 18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa | 76 |

| | |
|--|----|
| Figura 53 Ítem 19 Sin remuneración no trabajo horas extras | 77 |
| Figura 54 Ítem 20 Seria más feliz en otra empresa..... | 77 |
| Figura 55 Ítem 21 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo | 79 |
| Figura 56 Ítem 22 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado..... | 79 |
| Figura 57 Ítem 23 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo | 80 |
| Figura 58 Ítem 24 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo | 80 |
| Figura 59 Ítem 25 La iluminación del área de trabajo es deficiente | 81 |
| Figura 60 Ítem 26 La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño | 82 |
| Figura 61 ítem 7 La empresa brinda estabilidad laboral..... | 83 |
| Figura 62 Ítem 28 La empresa contrata personal temporal..... | 83 |
| Figura 63 Ítem 29 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales | 84 |
| Figura 64 Ítem 30 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo | 85 |
| Figura 65 Ítem 31 Entiendo de manera clara las metas de la empresa | 86 |
| Figura 66 Ítem 32 Conozco bien como la empresa está logrando sus metas..... | 87 |
| Figura 67 Ítem 33 Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa | 87 |
| Figura 68 Ítem 34 Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa | 88 |
| Figura 69 Ítem 35 Las metas de la empresa son poco entendibles | 89 |
| Figura 70 Ítem 36 El trabajo en equipo con otras áreas es bueno..... | 90 |
| Figura 71 Ítem 37 Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales..... | 91 |
| Figura 72 Ítem 38 Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente | 91 |
| Figura 73 Ítem 39 Cuando las cosas salen mal las áreas culpan a otras | 92 |
| Figura 74 Ítem 40 Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras | 93 |

Introducción

La comunicación es un proceso natural en el desarrollo de los seres humanos, compuesta por códigos, niveles y características, para que el mensaje entre emisor y receptor sea comprendido de la misma forma, aun así, siendo este proceso universal la comunicación está lejos de ser absoluta, debido a que se le atribuyen diversos tipos como la comunicación interna, la cual está presente en el contexto de las organizaciones y actúa como un sistema en el que rigen los patrones, las barreras y la retroalimentación.

Así mismo, el clima organizacional aparte de ser definido como la forma en que los colaboradores se sienten y ven la organización, ha sido una preocupación casi que inalienable por parte del área administrativa de cada empresa, puesto que, de manera continua se busca el mejoramiento del ambiente de sus colaboradores para lograr los objetivos sin omitir su relevancia.

Por tanto, el presente trabajo de grado pretende describir la comunicación interna teniendo en cuenta las dimensiones que la integran y el clima organizacional, dos variables fundamentales dentro de las empresas. Se realizará una descripción sobre cómo está la comunicación y el clima laboral a través de las interacciones por parte de los colaboradores, los resultados de esta investigación podrán ser utilizados por la empresa para desarrollar en un futuro un plan de mejora

Cabe resaltar que, para la ejecución de este estudio, se tomó como población objeto a 32 colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. de la ciudad de Valledupar-Cesar en el año 2019; Por último, se realizarán las recomendaciones sobre aspectos que requieran mejora o fortalecimiento en aras de optimizar la productividad de los colaboradores, las condiciones de trabajo, así como su participación dentro de los planes para el buen desempeño de la misma.

Capítulo I. El Problema

1.1. Título

Comunicación interna y clima organizacional en colaboradores del Hotel Sicarare Ltda., Valledupar - 2019

1.2. Línea De Investigación

Este estudio se desarrolló bajo la línea de investigación de Psicología y las Organizaciones, establecida en el programa de Psicología de la Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales, la cual tiene como fin comprender las situaciones de los individuos que ocurren en el contexto de las organizaciones y analizar la relación persona – trabajo, para intervenir en la exploración del desarrollo organizacional y lo relacionado con el bienestar de los colaboradores (CEDISJ, 2019). Por lo anterior, se infiere que la línea de investigación de Psicología y las Organizaciones estudia el bienestar laboral, publicidad, comunicación organizacional, clima organizacional, marketing y psicología del consumidor, así como la selección de personal y el desarrollo de las industrias.

1.3. Planteamiento Del Problema

En las organizaciones a través de los procesos de interrelación se genera la comunicación interna y el clima organizacional, este último es uno de los objetivos organizacionales ineludibles para satisfacer las necesidades de los colaboradores (Chiavenato, 2011). Dentro del clima laboral, existe una variedad de actitudes colectivas determinantes que conllevan al desarrollo profesional e individual de las personas.

Así mismo, las organizaciones además de centrarse en la expansión, competitividad y globalización para su beneficio añaden el factor de la comunicación interna como estrategia que les permita perdurabilidad dentro del mercado, ya que hasta el momento es el medio de interacción que promueve mejores resultados con los agentes internos, es decir los colaboradores, pues de ellos depende el servicio y al ser desfavorable promueve inconvenientes

en la consecución de las metas de la empresa y afecta la imagen del hotel así como su trayectoria al decaer los servicios (Brandolini, González, y Hopkins, 2009)

De esta forma, para la ejecución de cualquier tarea es necesaria la comunicación entre los colaboradores; es por esto, que la comunicación ha sido parte fundamental dentro de las organizaciones en situaciones de mayor actividad para poder aumentar el rendimiento de los colaboradores, así como el dinamismo en el ambiente de trabajo para alcanzar los objetivos de la organización. En el proceso de comunicación del hotel Sicarare surgen conflictos tales como, los colaboradores no expresan sus ideas asertivamente a otros compañeros y refieren que no cambia nada dar a conocer su opinión; además, herramientas básicas de comunicación (como radio y teléfonos) no son los adecuados para llevar el mensaje correcto, completo y oportuno, lo que también ocasiona falencias en el clima organizacional, eje principal para el funcionamiento de la misma.

Aunque existe un trabajo concatenado, es frecuente que exista falta de comunicación entre las áreas, pues, la información referente a los requerimientos de otras áreas no llega de forma inmediata, ya que cuando el líder encargado de transmitir la información no se encuentra en un lugar fijo disminuye la interacción y aumentan las diferencias entre los colaboradores, debido a que no están informados de las necesidades que surgen en el funcionamiento del resto del hotel. Por tanto, dichas dificultades necesitan ser resueltas con inmediatez, sin embargo, como en cualquier organización los problemas de comunicación suelen reflejarse en eventos específicos donde el trabajo es fatigante por el flujo de clientes, los cuales al ser un hotel de cuatro estrellas esperan una atención de calidad.

Por lo anterior, se hace necesario realizar esta investigación en el Hotel Sicarare, ya que por su ubicación y antigüedad lo hace uno de los más concurridos en las temporadas altas, tanto para hospedarse como para la realización de eventos; es primordial que en las acciones de los colaboradores exista una sinergia ya que en épocas como en la temporada decembrina, según lo informan medios de comunicación escrita, solo entre el 30 de diciembre del año 2018 y el 6 de enero del año 2019, la ocupación de los hoteles en general fue del 90% (El Pílon, 2019).

De forma similar, durante el Festival de la Leyenda Vallenata del 26 al 30 de abril del año 2019 cerca de 150 mil personas tomaron la ciudad como referente turístico lo que logró que el

hotel alcanzara el 100% de su ocupación (Laporte, 2019), sin embargo, con algunas fallas dentro del personal se cumplió con la meta de la temporada, pero afectando la armonía en todas las áreas de mayor impacto en la prestación del servicio, debido a como se distribuye la información entre los colaboradores, existiendo retrasos o faltas en la misma. Lo revelado por las cifras es que el trabajo claramente aumenta, evidenciando la necesidad de contratar personal ocasional para que refuercen algunas funciones específicas y alcanzar un óptimo desarrollo de los eventos en las temporadas de mayor concurrencia, disminuyendo la carga laboral de los colaboradores fijos para cumplir con las expectativas de los clientes.

Por otro lado, se presentan dificultades en la realización de programas de promoción y prevención establecidos en la institución para interiorizar herramientas que promuevan una comunicación favorable debido a que el tiempo es limitado para este tipo de actividades; así mismo, no se fortalecen las estrategias para mantener y reformular las condiciones laborales por la percepción positiva que se tiene del clima laboral.

1.3.1. Formulación de la pregunta de investigación.

¿Cómo es la comunicación interna y el clima organizacional en colaboradores del Hotel Sicarare Ltda.?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Describir la comunicación interna y clima organizacional en colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. de Valledupar en el año 2019

1.4.2. Objetivos específicos.

- Identificar los patrones de comunicación interna de la organización
- Caracterizar las barreras de comunicación presente en los empleados
- Establecer la retroalimentación de la comunicación interna recibida por los colaboradores en las interacciones.

- Determinar el clima organizacional

1.5. Justificación

En la actualidad, diversos autores afirman que la comunicación interna es la base de toda organizaciones, las cuales cada cierto tiempo sufren transformaciones estratégicas en relación a la función, imagen, cultura, identidad, el número de personas que la integra, así como los productos o servicios que ofrece, la comunicación también es cambiante, es por eso, que dentro de las tareas anuales de las empresas es preciso que este tema sea evaluado, con el fin de identificar falencias, establecer acciones de mejora e incluir herramientas que disminuya el riesgo de discrepancia entre colaboradores.

De igual forma, el clima organizacional es un factor determinante en el comportamiento de los colaboradores, por tanto, para efectuar esta investigación se establece la contrariedad existente frente a que cuando la comunicación es ineficiente el clima organizacional también, lo es de la cual se pudo conocer una perspectiva diferente de acuerdo a los resultados de esta investigación, donde la magnitud es considerable y se encuentra latente en el hotel Sicarare además, ambas variables son de mayor prestigio en relación al dinamismo que debe existir en los colaboradores.

Por otro lado, la trascendencia de esta investigación integra directamente a la población objeto de estudio ya que el problema de comunicación afecta sus tareas diarias, sin ésta no podrían sostenerse dentro de la capital mundial del vallenato como un hotel de alta categoría sin embargo, su vulnerabilidad enmarca evidentemente la disposición por parte de la administración, así como de sus colaboradores en cuanto a las recomendaciones efectuadas por esta investigación de las cuales será posible su conocimiento al terminar el estudio.

Además, la factibilidad se plantea desde la visión a nivel general de la empresa, que en la medida que la empresa sea una opción entre los turistas es preciso que exista la necesidad y se modifiquen aspectos que permitan crecer y seguir sosteniéndose como el hotel de mayor comodidad en la ciudad vallenata para ofrecer lo más novedoso a sus huéspedes, pues su experiencia ha permitido un posicionamiento especial entre la comunidad.

Como aporte a la empresa y a la sociedad vallenata, se resalta que no se han ejecutado investigaciones con estas dos variables en el sector hotelero en la ciudad, lo que permite incentivar a que se realicen estudios periódicos sobre su funcionamiento y establecer estrategias que contribuyan al mejoramiento de la organización, puesto que el hotel Sicarare Ltda. es un referente cultural para propios y visitantes por su trayectoria e historia a través de sus fiestas locales y su relevancia a nivel social radica en que puedan responder a las necesidades de sus clientes, así como mejorar su funcionamiento en las temporadas altas, coordinar las diferentes áreas de forma clara y al mercado competitivo que en los últimos años se ha ampliado y requiere de su adaptación frente a los cambios.

Por último, se podrá utilizar como herramienta de consulta esta investigación para quienes necesiten profundizar las temáticas de comunicación interna y clima organizacional en entidades de la ciudad ya que reúne aspectos abordados durante los niveles de formación y permite un acercamiento real desde el campo de la psicología organizacional, lo que profundiza a nivel teóricos y metodológicos para cualquier profesional de la psicología.

Capítulo II Marco Teórico Referencial

2.1. Antecedentes de la investigación

Se ha destacado que la comunicación ha sido elemento de estudio por parte de las organizaciones desde hace varios años debido a que su dominio en el funcionamiento y obtención de los objetivos organizacionales es vital, de igual forma el clima organizacional ha sido trascendental ya que por medio de este se puede aumentar la productividad y el desempeño de los colaboradores para sostener un ambiente de trabajo favorable. A continuación, se presentan diferentes estudios que describen las dos variables, así como su impacto en las organizaciones.

Charry (2018) realizó un estudio para establecer la comunicación interna y el clima organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local N.º 03 del sector público en la ciudad de Lima-Perú; con un enfoque cuantitativo de diseño no experimental donde la recolección de

información se realizó a través de dos instrumentos, el primero titulado Encuesta de comunicación interna realizado por el autor y el segundo titulado Encuesta estandarizada - *Great Place To Work* 2006, ambos instrumentos de medición a escala Likert fueron aplicados a una muestra de 200 trabajadores de la unidad.

Obtuvo como resultado que el clima en la unidad es desfavorable según la percepción de los colaboradores de la empresa lo que genera la existencia de microclimas que no permiten alcanzar los objetivos de la institución ni establecer una comunicación interna adecuada, así como que quienes poseen la información tienen una tendencia muy marcada de no compartirla con la premisa que la información es poder. Teniendo en cuenta el anterior estudio, guarda semejanza con esta investigación debido a que estudia las dos variables, tiene el mismo enfoque y utilizó técnicas estadísticas, sin embargo, difiere en el tipo de población, instrumento, así como la ubicación geográfica, es por esto por lo que aporta información para el diseño de recomendaciones que fortalezcan las variables estudiadas dentro de la presente investigación.

Desde otra perspectiva, Bravo (2017) se trazó como objetivo realizar la descripción del ambiente laboral y la comunicación interna en los administrativos de la Municipalidad Distrital de Breña-Lima, para el estudio utilizó el método hipotético-deductivo con un enfoque cuantitativo y diseño descriptivo-correlacional no experimental. En la recolección de datos utilizó dos herramientas los cuales fueron aplicados a la muestra de 130 trabajadores, primero la Encuesta de ambiente laboral que constó de 40 ítems con opción de respuesta a escala Likert y la segunda el cuestionario de comunicación interna de GF Asesores el cual constó de 34 ítems a escala Likert.

Los hallazgos arrojaron que los encuestados definen el ambiente laboral donde se desarrollan como inadecuado y la comunicación por su parte es insuficiente, lo que concluye que una variable afecta en la otra de manera directa y que cuando el ambiente es desfavorable la comunicación interna también es afectada. El anterior antecedente tiene similitud con esta investigación ya que abarca las dos variables, utiliza uno de los instrumentos, enfoque y el diseño, aun así, difiere en el país realizado, la población objeto de estudio y uno de sus instrumentos.

Así mismo, Quiñones (2017) en su tesis propuso identificar la comunicación interna y el clima organizacional en la Gerencia de Producción de Griferías de la empresa VSI Industrial en la ciudad de Lima-Perú, el diseño de la investigación fue no experimental- transversal, de tipo descriptivo y enfoque cuantitativo, aplicó a 100 colaboradores una encuesta de primera fuente titulada Cuestionario Valorativo el cual constó de 20 ítems tipo Likert.

Por tanto, el anterior antecedente resulta similar a esta investigación por el tipo, diseño, enfoque y el estudio de las dos variables. Los resultados de la investigación evidenciaron que niveles altos de comunicación interna y clima organizacional principalmente origina que los procesos se optimicen y los colaboradores sean más productivos, además resaltó que la comunicación interna es necesaria en el clima organizacional puesto que esta asegura el cumplimiento de los objetivos corporativos y al generar espacios en los que los colaboradores manifiesten sus puntos de vista a los superiores directivos puede facilitar una retroalimentación y modificar la percepción del colaborador hacia la empresa.

Así mismo, en la revisión de estudios realizados a nivel nacional se encontraron algunos como el de Van Toornburg y Ulloa (2017) en su investigación su objetivo principal fue describir las estrategias de comunicación y el clima organizacional de la empresa vallecaucana IMPADOC en Santiago de Cali- Colombia, plantearon la metodología desde dos enfoques el cualitativo el cual les permitió realizar entrevistas semiestructuradas para indagar a profundidad el funcionamiento de la empresa y el cuantitativo para la aplicación de encuesta y recolección de datos.

La encuesta diseñada por los autores y titulada Encuesta de comunicación y clima organizacional se aplicó a 68 colaboradores de la empresa la cual estuvo compuesta de 20 ítems, obtuvo como resultado que los empleados perciben que las condiciones en que realizan sus labores son apropiadas y se sienten motivados al realizar su trabajo, sin embargo, con respecto a la comunicación es necesario constituir un plan estratégico ya que los encuestados afirmaron no tener mucha claridad ante los objetivos propuestos por la empresa. El antecedente tiene similitud en cuanto a las dos variables, el enfoque y la aplicación de técnicas cuantitativas, pero discrepa en población, ubicación e instrumento de medición lo que permite tomar como referencia la importancia de las dos variables en las empresas en Colombia.

Para González, Cano y Jaramillo (2016) en su investigación propusieron analizar la comunicación y el clima organizacional en el Centro de Procesos Industriales del SENA Regional Caldas, el tipo de estudio se planteó desde la correlación de las variables, el diseño de tipo no experimental y con enfoque cuantitativo. Para la recolección de la información tomaron como muestra a 58 colaboradores, utilizaron dos instrumentos, el primero para medir el clima laboral titulado *La Calidad de Vida Laboral para una Cultura de lo Público: Instrumentos para su Gestión 2004*, el cual consta de 50 ítems con opción de respuesta a escala Likert.

El segundo para medir la comunicación fue el instrumento *International Communication Association Questionnaire Survey* el cual fue traducida en el año 1995 por Ramos, y adaptada en el instrumento determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá, 2014. Dicho instrumento constó de 88 ítems con opción de respuesta a escala Likert dando como resultados que los colaboradores cuentan con condiciones aptas para el desarrollo de las actividades mientras que la información que reciben tanto de los jefes y los compañeros es más cantidad y no calidad, lo que es oportuno para esta investigación que se asemeja en las dos variables estudiadas, el diseño y el enfoque, pero difiere en los instrumentos, la población, así como la ubicación donde se llevó a cabo la investigación por tanto se toman elementos claves para el desarrollo de esta investigación.

En ese mismo orden de ideas se encuentra Montoya (2014) que tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad en la Universidad Pontificia Bolivariana Sede Medellín para la cual tomó como metodología el enfoque mixto y para la obtención de información la realizaron de dos formas, la primera por medio de entrevista estructurada, la encuesta a escala Likert y abierta diseñada por el autor, el cuestionario constó de 46 ítems y fue aplicada a 454 colaboradores de la institución.

La similitud del anterior antecedente con esta investigación es la variable comunicación interna, el enfoque y la técnica de recolección de información, lo cual aporta datos. Por lo que se concluye que de manera estructural la comunicación dentro de la Universidad es de carácter imperativo, en especial para obtener unas directrices claras, coherentes y homogéneas, que a su vez aporte no sólo a mantener a la comunidad interna informada de lo que sucede en la institución, sino también a la consecución de objetivos.

Por otra parte, Campo y Daza (2016) en su tesis se propusieron medir el clima organizacional en la Universidad de Santander (UDES), en la ciudad de Valledupar. La metodología utilizada fue desde un enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo, la técnica de recolección de datos se realizó a través del instrumento Encuesta Clima 18 que evalúa 18 factores del clima consta de 51 ítems y opción de respuesta a escala Likert, la cual fue aplicada a los 69 trabajadores de la organización. Como resultados se obtuvo que más de la mitad de los factores evaluados requieren un plan de mejora integral para el beneficio de la empresa.

La similitud de este antecedente con la investigación en curso es la variable clima organizacional, la ubicación geográfica, el enfoque y el diseño, sin embargo, se diferencia en otros aspectos como el instrumento y la población objeto de estudio, no obstante, se toma como referencia para construir un esquema de la situación en las empresas valduparenses.

Hernández (2017) en su investigación planteó como objetivo identificar a partir del diagnóstico de comunicación interna, las estrategias que ayuden a mejorar los procesos comunicativos de carácter interno en la empresa Dusakawi EPSI para la implementación de un plan participativo de comunicación que ayude al fortalecimiento de los flujos de comunicación e información que se desarrollan, dicha investigación fue realizada en la ciudad de Valledupar y la metodología utilizada desde un enfoque mixto y diseño descriptivo. La recolección de datos se hizo a través de entrevistas en las cuales se realizaron 14 preguntas entre abiertas y dicotómicas y la aplicación del instrumento diseño del autor titulado Encuesta para diagnóstico de la comunicación interna en la empresa Dusakawi Epsi a una muestra de 145 trabajadores que se encuentran en sedes en el departamento de la Guajira, Magdalena y la principal en Valledupar.

Los resultados arrojaron que la población en relación con la comunicación interna tiene niveles favorables constatando que los cambios dentro de la empresa son informados a través de reuniones regularmente; de igual forma, lo empleados reconocen la comunicación interna como importante ya que por medio de esto se disminuyen conflictos y errores en los procesos en otros distritos. Este antecedente tiene semejanza con la investigación en desarrollo la variable comunicación interna, la ciudad y el diseño, pero diverge en la población objeto de estudio, instrumentos utilizados y el enfoque, aunque se rescata que integra uno, el cuantitativo, de los utilizados en esta investigación.

Jiménez y Cano (2019) propusieron en su investigación determinar el clima organizacional del área de vicerrectoría administrativa de la Universidad Popular del Cesar sede Hurtado en Valledupar, en la metodología para la recolección de datos se realizó con un enfoque cuantitativo y a través de la Escala de Clima Organizacional el cual consta de 40 ítems de escala Likert , donde dicha encuesta mide 8 factores del clima en la empresa, el diseño descriptivo y la población fue de 40 sujetos en la que se obtuvo como resultado que el clima es satisfactorio, no obstante, existen dimensiones objeto de refuerzo para disminuir dificultades que afecten internamente la organización. El anterior antecedente tiene nexos con esta investigación ya que fue realizada en la misma ciudad, el enfoque y diseño son similares y el instrumento para evaluar el clima es el mismo, lo que contribuye a tomar como modelo frente a la problemática del clima organizacional en las empresas de la ciudad.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comunicación Interna.

Castro (2007) citado en Reyes (2018) divide la comunicación organizacional en dos grupos la comunicación externa y la comunicación interna, que se establece como la unión de mensajes transmitidos en intercambio entre los colaboradores de una organización y de esta con el medio o contexto en el que participa. De esta manera se establecen diferentes formas de comunicación donde se constituyen las relaciones o formas de comunicación que direccionan el trabajo hacia su eficacia.

En la actualidad los administradores y gerentes de las empresas destacan la relevancia de la comunicación reconociéndola como un factor determinante para el desarrollo de la actividad diaria de las empresas. Nosnik (1996) citado en Soria (2008) afirma que para que la comunicación funcione de forma efectiva tanto interna como externa en la organización es necesario que sea (a) abierta, esta es la forma más usada con ambos públicos, busca comunicarse ampliamente con la otra persona; (b) evolutiva, hace hincapié en la comunicación espontánea dentro de la organización; (c) flexible, da la oportunidad para que se propicie una combinación adecuada entre informal y formal; (d) multidireccional, permite la comunicación en todas las

direcciones; (e) instrumentada, la organización debe buscar las herramientas adecuadas que permitan que la comunicación llegue a tiempo y de forma apropiada.

La comunicación interna tiene como finalidad motivar e informar a los colaboradores sobre los proyectos y metas que se tienen a nivel organizacional (Gómez y Benito, 2014). Este tipo de comunicación es necesaria para que todos los colaboradores trabajen hacia un mismo fin, teniendo la misma información sobre las actividades diarias de la organización; además esta involucra a los colaboradores en los diferentes niveles en los que se trabaja en la empresa. Los colaboradores son la pieza fundamental en el desarrollo de las actividades, es por esto por lo que la comunicación debe ser tanto adecuada como oportuna.

De la misma forma, Gómez y Benito (2014) afirman que la adecuada gestión de la comunicación se verá reflejada en un adecuado clima organizacional y esto a su vez se proyecta en las relaciones exteriores de la empresa, ya que el clima es fundamental para que la empresa muestre buenos resultados. Si los colaboradores no tienen buenas relaciones entre sí o no se les da la suficiente información para realizar su trabajo es de esperarse que los resultados no sean los que quiere la empresa.

Fernández (1999) citado en Di Nardo (2005) afirma que en la comunicación interna se debe estudiar y analizar tres funciones relacionadas con esta la primera de ellas es la función de producción, se refiere a toda la información acerca de las actividades y orientaciones para la adecuada ejecución de sus labores; en el contexto del Hotel Sicarare esto puede referirse a los memorandos que se pasan en todas las áreas para el cumplimiento de un evento; además, se abre el espacio para una conversación en la que se planteen formas de mejorar el trabajo.

Así mismo, la función innovadora, hace referencia a cambios necesarios, en ocasiones solo afecta a la organización y no a los colaboradores y en otras afecta a ambas partes; esta función está relacionada con formas de trabajo diferentes a las tradicionales; finalmente, la función de mantenimiento, para que esta función se realice es necesaria la comunicación oportuna, donde se socialicen los diferentes aspectos relevantes de la empresa, es decir, se deben crear espacios donde se brinde a los colaboradores información relevante acerca del hotel.

Por otro lado, Robbins y Courter (2005) citados en Morán (2015) señalan que la comunicación interna está conformada por dos tipos de comunicación, el más presente es la

comunicación informal que no tiene ninguna regulación puede realizarse en cualquier parte de la organización y no perdería su validez, ya que no siempre se refiere a información relacionada con la organización; podría darse en los pasillos, en la hora de la comida y diferentes situaciones que se pueden presentar sin previa planeación, como llamadas telefónicas, mensajes, etc. Y por otro lado está la formal, este tipo de comunicación está regida por un conjunto de normas y disposiciones previamente establecidas que se deben cumplir a cabalidad para que tenga validez, esto incluye las vías y canales de comunicación oficiales; ejemplo de este tipo de comunicación son los manuales, memorando, citaciones, actas, comunicados, etc.

Para entender los fundamentos de la comunicación interna se desglosará conceptualmente a continuación sus dimensiones, las cuales según GF Asesores (2003) son de mayor relevancia a la hora de evaluar este tipo de comunicación en las organizaciones, ya que revelan la realidad presente, estas son patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación.

Patrones de comunicación. El proceso de comunicación se lleva a cabo a través de patrones de comunicación que permiten que el emisor y el receptor puedan comunicarse compartiendo de esta forma la información necesaria para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa. Adler y Elmhurst (2005) citados en Arbañil y Sarmiento (2018) proponen tres patrones de comunicación interna en los que puede fluir la información; estos son comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal.

a) Comunicación descendente, se lleva a cabo de los mandos superiores a los inferiores, con el fin de transmitir instrucciones, informar acerca de situaciones laborales de los colaboradores, ajustes en temas de horarios y salarios, información institucional como objetivos, proyectos y metas. Este patrón de comunicación es utilizado con frecuencia en los estilos de liderazgo autoritario; para llevar a cabo este patrón de comunicación se pueden utilizar medios como reuniones (capacitaciones o conferencias), juntas con el comité de prensa, carteleras de anuncios, cartas y memorándum, correos electrónicos, publicaciones internas como boletines o revistas.

b) Comunicación ascendente, va de los mandos inferiores a los superiores. Este patrón de comunicación no es apoyado en todas las organizaciones, ya que solo tienen en cuenta la opinión de los mandos superiores e ignoran o le dan un menor valor a la información brindada

por los colaboradores que se encuentran en un nivel inferior. Para que pueda llevarse a cabo es necesario que exista un ambiente de confianza entre los superiores y los colaboradores.

Este tipo de comunicación estimula a los colaboradores a participar para que expresen sus satisfacciones, inconformidades, problemáticas, aspiraciones y recomendaciones para el mejor funcionamiento de la empresa (Montoya y De la Rosa, 2014). Los canales para este patrón de comunicación son reuniones, buzón de sugerencias, cartas, etc. El que se realice este tipo de comunicación en la empresa es una muestra del valor que le da la empresa a los trabajadores, teniendo en cuenta sus opiniones e ideas.

c) Comunicación horizontal, ocurre entre empleados que tengan el mismo nivel de mando. Esta comunicación según Montoya y De la Rosa (2014) tiene tres finalidades que son brindar soporte socioemocional entre colaboradores, organización para llevar un mejor trabajo en equipo y control de responsabilidad. Este tipo de comunicación se puede llevar a cabo a través de reuniones entre áreas, grupos por temas determinados, folletos o notas con información específica sobre las funciones, comunicación a través de correo electrónico o teléfono. La comunicación horizontal suele darse de manera espontánea aportando así al clima laboral en la empresa, ya que al estar en el mismo rango es más probable que compartan situaciones en el sitio de trabajo y esto genera una empatía y sentido de colaboración entre compañeros.

Barreras de comunicación. Para que la comunicación interna cumpla su función en ocasiones tiene que superar diferentes barreras las cuales pueden afectar el mensaje de origen y presentarse como un mensaje diferente de llegada; estas están relacionadas con el contexto en que se desarrollan las actividades de los colaboradores; ejemplo de esto pueden ser ruidos y dificultades en el espacio físico. Por lo anterior, el efecto de estas barreras se evidencia en la retroalimentación o síntesis, esta consiste en que el receptor manifieste lo que entendió del mensaje, de este modo el emisor puede verificar que el mensaje llegó con el mismo sentido inicial.

De esta forma Di Nardo (2005) citado en Villalobos (2018) señala dos tipos de barreras las primeras referidas a la redundancia y exceso de información esta se presenta cuando a los colaboradores se le proporciona demasiada información, por lo cual no puede ser procesada por completo. Es así como se puede presentar pérdida de información; esta barrera hace que la comunicación sea ineficaz, ya que la sobre carga retrasa los trabajos y es necesario repetir en ocasiones la misma información lo que conlleva una pérdida de tiempo afectando así también a

la productividad. Para evitar esta barrera, la comunicación debe basarse en la calidad y cantidad (Gisbert, 2016), independientemente del sentido en el que se realice la comunicación, ya que si los canales son adecuados y la comunicación está distribuida de la forma correcta puede ayudar al funcionamiento óptimo de la organización.

Por otra parte, el autor presenta las barreras referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, estas relacionadas con los obstáculos se presentan al momento de conseguir información necesaria para la realización de sus tareas; tener la información en el momento oportuno y direccionada por personas cuya confiabilidad es alta es indispensable para el proceso comunicacional en la empresa además tener un mismo lenguaje y realizar una verificación para asegurarse que la información es interpretada de la misma forma.

Retroalimentación. En esta dimensión se especifica si el proceso llevado con anterioridad se vio afectado o no por las barreras de comunicación si los canales fueron utilizados adecuadamente tal como lo afirma Florido (2012) citado en Bravo (2017). La retroalimentación además de permitir ver el proceso del lenguaje verbal deja ver como los receptores percibieron el lenguaje no verbal de parte del emisor; este es de mucha importancia y puede cambiar totalmente el sentido del mensaje.

La retroalimentación provee a los colaboradores de herramientas para mejorar la comunicación, ya que al hacer evidentes las fallas, permite trabajar sobre ellas con bases; es por esto por lo que la retroalimentación es un elemento importante en el proceso de comunicación interna en las organizaciones, generando así relaciones de confianza en el que todo el personal trabaje con el mismo lenguaje.

2.2.2. Clima organizacional.

Existen organizaciones que con el fin de captar y fidelizar a sus clientes se les da un trato excepcional, sin embargo, el trato a sus colaboradores no es el adecuado cambiando de esta forma su percepción hacia la empresa. Covey (1995) citado en Pérez y col. (2006) afirma que en las organizaciones es necesario darles a los colaboradores el mismo trato propuesto para los clientes, ya que estos tienen igual o mayor valor que los clientes externos. Un empleado que no se siente valorado no va producir lo mismo que otro que siente que es importante en el proceso de la empresa; pues, los individuos trabajan motivados por la necesidad de tener un ingreso

económico, pero el hecho que la persona trabaje en la organización no significa que dará todo de ella al momento de realizar su trabajo.

En consecuencia, los colaboradores que no sienten el apoyo de la organización pueden llegar a significar pérdidas en recursos económicos, físicos y humanos. Pérez y col. (2006) proponen tres razones para que la gerencia tenga en cuenta el clima organizacional como factor fundamental (a) es una construcción colectiva que se da a diario, por lo cual puede aportar tanto negativa como positivamente al funcionamiento de la organización; (b) permite una visión de la totalidad de la organización, en la que se tienen en cuenta los factores que afectan a la misma; (c) su resultado lleva a los empleados a reflexionar sobre sí mismos y sobre su funcionamiento con el equipo, lo que permite que tomen por sí mismo medidas para mejorar el clima organizacional. Aunado a esto Acero y col. (1999) señalan 8 dimensiones que influyen en el clima organizacional que serán referenciadas a continuación.

Relaciones interpersonales.

En las organizaciones los individuos están en constante interacción con otras personas, debido a que la mayor parte del día están en su lugar de trabajo es importante que se establezcan relaciones agradables. Estas relaciones permiten que se lleve a cabo el trabajo en equipo lo que es exigido en algunos puestos; además, favorece la eficiencia y los cambios en la organización (Martínez, 2017). En este factor se ve reflejada la cooperación y respeto entre colaboradores.

En la actualidad es igual de importante entrenar al personal en habilidades blandas que en habilidades duras, el estar preparado académicamente con conocimientos específicos de la profesión no es suficiente, es necesario que el personal de la empresa tenga habilidades como sensibilidad interpersonal y autocontrol para que las relaciones con sus colaboradores sea la más adecuada. Es así como las relaciones interpersonales están presentes en el clima organizacional donde cada uno de los miembros de la organización es aceptado, se siente cómodo, sus aportes son valorados y tomados en cuenta.

Estilos de dirección.

Navarro (2018) menciona que sin dirección los procesos de las organizaciones serían improductivos, el personal de dirección se encarga de ordenar el equipo de trabajo, gestión de recursos y procesos necesarios para el funcionamiento de la empresa. De esta forma el comportamiento de los líderes se ve reflejado en el de los colaboradores que tienen a su cargo; así mismo depende de ellos la información, percepciones y las metas que son acogidas por los colaboradores.

Por lo anterior, los estilos de dirección requieren que los líderes de las organizaciones tengan habilidades especiales como fácil adaptación a las situaciones que se presentan, debe ser auténtico ante sus colaboradores, una visión amplia para poder captar cada uno de los elementos que conforman el funcionamiento de la empresa; reforzando en su quehacer la cultura organizacional, cambio organizacional e innovación para generar un clima organizacional donde trabajar sea cada vez más agradable; además en su interés por los colaboradores puede sacar a relucir el potencial de cada uno de ellos. Para que esto sea posible es necesario que cree una atmósfera de confianza, tenga autocontrol de sus emociones, demuestre apoyo a sus colaboradores, muestre coherencia en el actuar y ordenar.

Retribución.

Martocchio (1998) citado en Vega (2015) divide la retribución en dos grupos. El primero es la llamada retribución intrínseca o no monetaria, esta depende del entorno en el que el colaborador desempeña sus labores aquí se encuentran la seguridad, los reconocimientos, apoyo en las aspiraciones tanto laborales como educativas. El segundo grupo es la retribución extrínseca o monetaria, en este apartado se encuentra salario, bonificaciones, prestaciones de salud, pensión, cajas de compensación familiar, auxilios a los hijos, etc.

Para que la retribución sea recibida de una forma agradable por los colaboradores debe ser acorde a la contribución que estos realizan en sus labores diarias, ya que se muestra como uno de los principales motivadores para estos. Además, la equidad en la retribución es percibida por el colaborador como un estímulo para realizar su trabajo; es así como cuando un colaborador recibe una retribución mayor por un trabajo que requiera menor esfuerzo es percibida como injusta por sus compañeros.

Sentido de pertenencia.

Maslow (1954) citado por Dávila y Jiménez (2014) señala el sentido de pertenencia como una de las necesidades básicas del ser humano por esto se establece una vinculación psicológica entre los colaboradores y la empresa; este factor refleja la responsabilidad y el compromiso emocional de los colaboradores con la organización. Un bajo nivel de sentido de pertenencia puede aumentar la probabilidad de aparición de estrés, ausentismo e insatisfacción debido a la percepción del colaborador.

El sentirse aceptado y un miembro importante de la organización refleja confianza en la misma lo que lo lleva a ser recíproco en el trato que recibe tanto de sus líderes como de sus compañeros. Este compromiso emocional lleva a las personas a tener un cuidado especial tanto de la propiedad material como inmaterial de la organización. Es así como muestra interés en el futuro de la empresa y no solo por la situación inmediata en la que se encuentra; recomienda la empresa sintiéndose orgulloso de pertenecer a ella y lo más importante es que se siente feliz allí, atrayendo además de nuevos talentos, clientes que pueden ser significativos para la organización.

Disponibilidad de recursos.

Esta dimensión es presentada por Toro y Sanín (2013) como la disponibilidad de recursos económicos, físicos, materiales y los diferentes insumos que se puedan necesitar para realizar las tareas diarias en la empresa cumpliendo así con su responsabilidad. Dentro de estos se pueden encontrar elementos de papelería, tecnológicos, uniformes, señalizaciones, elementos de protección como gafas, guantes, zapatos especiales y tapabocas. Los mismos autores afirman que el fin de estos recursos es facilitar el quehacer del colaborador brindándole todo lo que necesite salvaguardando su vida.

Por consiguiente, si el colaborador dispone de un espacio y ambiente físico apropiado y acompañado de una iluminación suficiente para llevar a cabo sus tareas, tiene accesibilidad a información necesaria para la realización de su trabajo y cuenta con todos los elementos que requiere esto se verá reflejado tanto en su rendimiento como en el clima de la organización. De otra forma si no hay disponibilidad de recursos puede causar en los colaboradores estrés e

insatisfacción por no poder cumplir con sus actividades; además hay mayores probabilidades de desinterés en el trabajo.

Estabilidad.

Toro (2010) citado en Toro y Sanín (2013) establece este factor como la percepción de los colaboradores de su permanencia en el cargo y la posibilidad ascensos o despidos justificados. Teniendo en cuenta esto las expectativas del colaborador pueden aumentar su nivel de desempeño; garantizar este ambiente de seguridad promueve la realización de actividades que ayudan a conseguir las diferentes metas establecidas tanto de forma individual como de la organización. Además, un plan de bienestar que conlleve capacitaciones, un programa de beneficios y estímulos y una infraestructura adecuada para la realización de las funciones.

Así mismo los despidos realizados en la organización deben ser justificados y teniendo en cuenta el desempeño del colaborador; por parte de los altos mandos es importante dejar a un lado las preferencias personales mostrando equidad en todo el proceso de contratación; creando así una sensación de reciprocidad, es decir, al colaborador dar su esfuerzo y mostrar un buen desempeño espera recibir el mismo nivel de trato y lealtad por parte de la organización.

Claridad y coherencia en la dirección.

Este factor está compuesto por dos partes que se complementan, ya que la claridad de la información que reciben los colaboradores está estrechamente relacionada con coherencia que perciben entre los principios de la organización y el trabajo que realizan. De esta forma, el compromiso del colaborador aumenta si sabe con qué fin realiza su trabajo por lo cual es de suma importancia que este conozca las metas y logros de la empresa.

De ahí que el simple hecho de conocer las normas y políticas del lugar donde trabaja no es suficiente, es necesario brindar al trabajador información sobre cuáles son y como se lograron las metas relacionadas con sus labores. La claridad se puede establecer a través de tácticas informativas donde se den a conocer los planes estratégicos, la realidad que atraviesa la empresa teniendo en cuenta la economía, el mercado y la competencia para generar en ellos percepción de claridad. Toro y Sanín (2013) establecen el clima organizacional como una realidad colectiva en

la que el comportamiento de los líderes se ve reflejado en el de sus colaboradores, así es de esperarse que la coherencia que el equipo de trabajo percibe en sus líderes se relacione con la de ellos.

Valores colectivos.

Este factor está relacionado con la calidad de las relaciones entre colaboradores; dentro de estos valores se encuentran el respeto, la responsabilidad y la cooperación (Toro y Sanín, 2013). La percepción de los valores colectivos tiene gran incidencia en el clima por lo cual es indispensable tenerlos en cuenta a la hora de pensar en un plan de mejora para la organización. Esto no solo implica el trabajo dentro de los grupos con tareas asignadas, las diferentes áreas deben trabajar en equipo demostrando que el engranaje que es la organización funciona; deben mostrar el sentido de cooperación tanto de información como de implementos dependiendo de las necesidades laborales; finalmente, la resolución de los problemas debe llevarse a cabo sin culpar a nadie; cada colaborador debe asumir su responsabilidad.

2.3. Sistema De Variables

2.3.1. Comunicación interna

Definición conceptual: Proceso de interacción bidireccional compartida de información, que se realiza en las diferentes dependencias de las organizaciones entre sus miembros (GF Asesores, 2003), fundamental para el desarrollo de las actividades diarias que se llevan a cabo en la organización. Esta se da a través de los patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación.

Definición operacional: esta variable fue medida a través de la escala de comunicación interna propuesta por GF Asesores (2003), constituida por 34 ítems con escala Likert. En la Tabla 1 se muestra como están compuestas las 5 dimensiones de esta variable. En la primera dimensión patrones de comunicación se estudia la comunicación ascendente, descendente, vertical y horizontal, cuyos ítems son del 1 al 20. La segunda dimensión está relacionada con las barreras de comunicación referidas a la redundancia y exceso de información y las barreras referidas a la accesibilidad e interpretación de la información, de la cual se desprenden los ítems

del 21 al 30. Finalmente, la tercera dimensión de retroalimentación constituida por los ítems del 31 al 34.

Tabla 1. Operacionalización de Variable Comunicación interna

| Dimensión | Categoría | Número de ítems | Valoración | Niveles de Rangos |
|--------------------------|---|-----------------|---|---|
| | | | | <i>General:</i> - Ineficaz: de 34 a 79 - Insuficiente: de 80 a 125 - Eficaz: de 126 a 170 |
| Patrones de comunicación | Descendente Ascendente Horizontal | 20 | Siempre Casi Siempre A veces Casi Nunca Nunca | <i>Específico:</i> - Ineficaz: de 20 a 46 - Insuficiente: de 47 a 73 - Eficaz: de 74 a 100 |
| Barreras de Comunicación | Referidas a la redundancia y exceso de información. Referidas a la accesibilidad e interpretación de la información. | 10 | | - Ineficaz: de 9 a 21 - Insuficiente: de 22 a 34 - Eficaz: de 35 a 45 |
| Retroalimentación | | 4 | | - Ineficaz: de 4 a 9 - Insuficiente: de 10 a 15 - Eficaz: de 16 a 20 |

2.3.2. Clima organizacional.

Definición conceptual: Grupo de percepciones que tienen los trabajadores en relación con el desempeño de las acciones llevadas a cabo para responder a los objetivos planteados de la empresa, en el cual influyen factores internos y externos (Segredo y Díaz, 2011). El clima organizacional es único en cada empresa, ya que las situaciones, contextos y personas presentes en cada una son diferentes.

Definición operacional: esta segunda variable fue medida con la Escala de clima organizacional (EDCO), compuesta por 40 ítems con escala Likert que están distribuidos como

se presenta en la Tabla 2. Cada dimensión está constituida por 5 ítems, estas son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, valores colectivos.

Tabla 2. Operacionalización de Variable Clima Organizacional

| Dimensión | Número de ítems | Valoración | Niveles de Rangos |
|---------------------------------------|------------------------|-------------------|-------------------------------|
| Relaciones interpersonales | 5 | | |
| Estilo de dirección | 5 | | |
| Sentido de pertenencia | 5 | | |
| Retribución | 5 | Siempre | |
| Disponibilidad de recursos | 5 | Casi Siempre | Nivel bajo: de 40 a 93 puntos |
| | | A veces | Promedio: de 94 a 147 puntos |
| Estabilidad | 5 | Muy pocas Veces | Nivel alto: de 148 a 200 |
| | | Nunca | |
| Claridad y coherencia en la dirección | 5 | | |
| Valores colectivos | 5 | | |

Capítulo III Metodología

La presente investigación está orientada hacia un enfoque cuantitativo, abarcando el tema Comunicación Interna y Clima Organizacional en colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. de Valledupar. La metodología utilizada será detallada a continuación teniendo en cuenta los lineamientos propuestos en el Protocolo de investigación del Centro de Documentación e Investigación Socio-Jurídica (CEDISJ).

3.1. Enfoque De Investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, el cual se caracteriza por llevar a cabo procesos como medir fenómenos, probar hipótesis, analizar las causas y los efectos del problema de la investigación (Arias, 2012); por lo anterior, se procedió a describir los fenómenos de la comunicación interna y el clima organizacional a través la Escala de Comunicación interna y la Escala de Clima Organizacional, respectivamente.

3.1.1. Diseño de investigación.

Esta misma línea tiene un diseño no experimental, ya que únicamente se analiza u observan las variables en el contexto natural donde se desarrollan y no se pretende ejecutar algún cambio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En este sentido la investigación es de corte transversal, debido a que permite recoger datos en un momento único en el que integra elementos como el número de sujetos de estudio, medir la percepción de los mismos y evaluar el estado en que se encuentran permite determinar aspectos específicos del problema de investigación.

3.2. Alcance de la Investigación

Así mismo, el alcance de la investigación se tipifica descriptiva, puesto que con este tipo de estudio se detallan las características importantes del fenómeno o población objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). Por lo cual, en esta investigación no se pretende relacionar las variables de comunicación interna y clima organizacional, si no de forma independiente describir el estado de estas en la organización.

3.3. Población y muestra

Para la ejecución de esta investigación se realizó un censo, tomando la información necesaria de todo el universo de la población (Araque, 2012), es decir, se tomó como muestra el total de la población que trabaja en la empresa Hotel Sicarare Ltda., la cual está constituida por 32 colaboradores entre operarios y administrativos; por lo que no es necesario realizar un muestreo o diseño muestral.

3.4. Instrumento de recolección de datos

La información se obtuvo de primera fuente comprendiendo que ésta es la que el investigador indaga y reúne de manera directa en el contexto con los objetos de análisis (Gallardo y Moreno, 1999), a través de dos instrumentos como medio que se utiliza para validar la información de las variables en estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). El primer instrumento fue elaborado por GF Asesores en el año 2003 titulado Escala de Comunicación Interna con el fin de evaluar la comunicación interna a través de diferentes dimensiones como patrones de la comunicación (20 ítems), barreras para la comunicación (10 ítems) y retroalimentación (4 ítems), para un total de 34 ítems.

Los autores validaron el instrumento con un modelo comunicacional con el cual se establecieron las dimensiones permitiendo la creación de una serie de preguntas sometidos a evaluación por el grupo GF Asesores, para ser posteriormente aplicado y valorado con una muestra conformada por colaboradores bancarios. Por otro lado, la confiabilidad del instrumento obtuvo un puntaje de 0.90 en el índice de consistencia interna Alpha de Cronbach, teniendo en cuenta que la puntuación máxima es 1 se considera que es un puntaje adecuado. El instrumento tiene respuestas tipo Likert con una escala de 1 a 5 donde las opciones de respuesta van de siempre a nunca.

El segundo instrumento titulado Escala de Clima Organizacional (EDCO) fue elaborado por Acero y col. en el año 2006 en Bogotá- Colombia, el cual tiene como propósito identificar parámetros sobre la percepción que los individuos consideran dentro de la organización y la organización sobre ellos. Consta de 40 ítems en 8 dimensiones dentro de las que se establecen las relaciones interpersonales (5 ítems), estilo de dirección (5 ítems), sentido de pertenencia (5 ítems), retribución (5 ítems), disponibilidad de recursos (5 ítems), estabilidad (5 ítems), claridad y coherencia en la dirección (5 ítems) y valores colectivos (5 ítems). Tiene opción de respuesta a escala Likert en la que las respuestas dadas por los sujetos frente a cada afirmación pueden ser, siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca. Además, se presenta una diferenciación entre ítems negativos y positivos los cuales se relacionan en la Tabla 3.

Tabla 3. Clasificación de Ítems

| | |
|------------------------|---|
| Ítems Positivos | 1 ,2,5,6,8,11,12,13,16,17,21,22,27,30 ,31 ,32,36,37,38,40 |
| Ítems Negativos | 3,4,7,9,10,14,15,18,19,20,23,24,25,26,28,29,33,34,35,39 |

Tabla 4. Puntuación de Ítems

| | Siempre | Casi siempre | Algunas Veces | Muy pocas veces | Nunca |
|------------------------|----------------|---------------------|--------------------------|----------------------------|--------------|
| Ítems Positivos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Ítems Negativos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3.5. Técnica de análisis de datos

Para el análisis de los datos se realizó la tabulación manual de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento, lo que permitió establecer un valor numérico a las respuestas. Posteriormente se procedió a la elaboración de tablas de frecuencia con lo cual se establecieron porcentajes a cada dimensión.

3.6. Consideraciones éticas

Las consideraciones éticas dentro del ejercicio de investigar según Díaz y Moscoso (2017) se constituyen como un eje principal al realizar un estudio que debe cumplir con los principios básicos de todo investigador del área de la psicología, donde se garantice la beneficencia y no maleficencia, la justicia, la autonomía y la confidencialidad del proceso investigativo al incluir seres humanos.

Por lo tanto, el investigador debe tener en cuenta herramientas que generen garantía a los participantes voluntarios del estudio como el consentimiento informado, el cual fue socializado antes de la ejecución de los instrumentos para presentar los objetivos, la metodología, la confidencialidad de la información suministrada y la finalidad del estudio.

3.7. Operacionalización de Variables

| Definición Nominal | Definición Conceptual | Definición Operacional | Dimensión | Indicador | Tipo de Pregunta | Número de preguntas |
|----------------------|--|---|---------------------------------------|---|------------------|---------------------|
| Comunicación Interna | Proceso de interacción bidireccional compartida de información, que se realiza en las diferentes dependencias de las organizaciones entre sus miembros. (GF Asesores, 2003) | Escala de comunicación interna: Los puntajes conseguidos en las categorías de la escala de comunicación interna aplicada de GF Asesores, 2003, serán a mayor puntaje la percepción es más favorable o satisfactoria con el proceso de comunicación existente en la empresa. | Patrones de comunicación | -Vertical descendente -Vertical ascendente -Horizontal | Likert | 34 |
| | | | Barreras de Comunicación | -Referidas a la redundancia y exceso de información -Referidas a la accesibilidad e interpretación | | |
| | | | Retroalimentación | | | |
| Clima Organizacional | Grupo de percepciones que tienen los trabajadores en relación con el desempeño de las acciones llevadas a cabo para responder a los objetivos planteados de la empresa, en el cual influyen factores internos y externos. (Segredo & Díaz, 2011) | Escala de clima organizacional: Un puntaje alto indica una alta frecuencia relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia relacionado con problemas dentro de la organización. | Relaciones interpersonales | | Likert | 40 |
| | | | Estilos de dirección | | | |
| | | | Sentido de pertenencia | | | |
| | | | Retribución | | | |
| | | | Disponibilidad de recursos | | | |
| | | | Estabilidad | | | |
| | | | Claridad y coherencia en la dirección | | | |
| | | | Valores colectivos | | | |

Capítulo IV. Resultados De La Investigación

4.1. Análisis de los Resultados

Para el análisis de la información suministrada por los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. en la Escala de Comunicación Interna y la Escala de Clima Organizacional fue necesaria la ejecución del proceso de clasificación, codificación, tabulación y análisis con el propósito de otorgarle cumplimiento a los objetivos de la investigación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

4.1.1. Escala de comunicación interna.

Para dicho análisis, se tomó el resultado de los 34 ítems del instrumento Escala de Comunicación Interna en sus 3 dimensiones: patrones de comunicación, barreras de comunicación y retroalimentación; donde el puntaje mínimo de la encuesta es 34 y el máximo 170, por lo cual teniendo en cuenta los rangos establecidos con anterioridad la Tabla 6. representa la percepción de los colaboradores con respecto a la comunicación interna.

Tabla 5 Evaluación Individual de Comunicación Interna

| | Fa | Fr |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Ineficaz: de 34 a 79 | 0 | 0% |
| Insuficiente: de 80 a 125 | 20 | 63% |
| Eficaz: de 126 a 170 | 12 | 37% |

Dentro del censo del Hotel Sicarare Ltda. la aplicación de la escala de comunicación interna arrojó como resultado que el 62% de los colaboradores cree que la comunicación interna es insuficiente, mientras que el 38% percibe una comunicación interna eficaz.

Tabla 6 Escala de comunicación interna dimensión: Patrones de Comunicación

| | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | Ítem 11 |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|
| Siempre | 20 | 5 | 20 | 19 | 19 | 13 | 6 | 18 | 16 | 1 | 17 |
| Casi Siempre | 10 | 7 | 10 | 8 | 7 | 9 | 8 | 10 | 9 | 0 | 12 |
| Algunas Veces | 2 | 9 | 2 | 3 | 5 | 6 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|----|---|---|----|---|
| Muy Pocas Veces | 0 | 6 | 0 | 1 | 1 | 2 | 3 | 0 | 1 | 7 | 0 |
| Nunca | 0 | 5 | 0 | 1 | 0 | 2 | 11 | 0 | 2 | 22 | 0 |

Continuación Tabla 7 Escala de comunicación interna dimensión: Patrones de Comunicación

| | Ítem 12 | Ítem 13 | Ítem 14 | Ítem 15 | Ítem 16 | Ítem 17 | Ítem 18 | Ítem 19 | Ítem 20 | Fa | Fr |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Siempre | 13 | 15 | 16 | 18 | 7 | 5 | 2 | 15 | 8 | 13 | 40% |
| Casi Siempre | 9 | 10 | 7 | 6 | 2 | 12 | 3 | 9 | 12 | 8 | 25% |
| Algunas Veces | 4 | 5 | 8 | 4 | 12 | 8 | 5 | 5 | 8 | 5 | 16% |
| Muy Pocas Veces | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 6 | 2 | 1 | 2 | 6% |
| Nunca | 5 | 1 | 0 | 3 | 6 | 6 | 16 | 1 | 3 | 4 | 13% |

Tabla 7 Clasificación individual: Patrones de comunicación

| | Fa | Fr |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Ineficaz: de 20 a 46 | 0 | 0% |
| Insuficiente: de 47 a 73 | 13 | 41% |
| Eficaz: de 74 a 100 | 19 | 59% |

La Tabla 8. representa la puntuación de la dimensión patrones de comunicación dando como resultado que el 59% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe que los patrones de comunicación son eficaces, mientras el 41% indica que estos son insuficientes. Se destaca que con esta valoración positiva de los patrones de comunicación es un factor de fortaleza para la comunicación interna. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

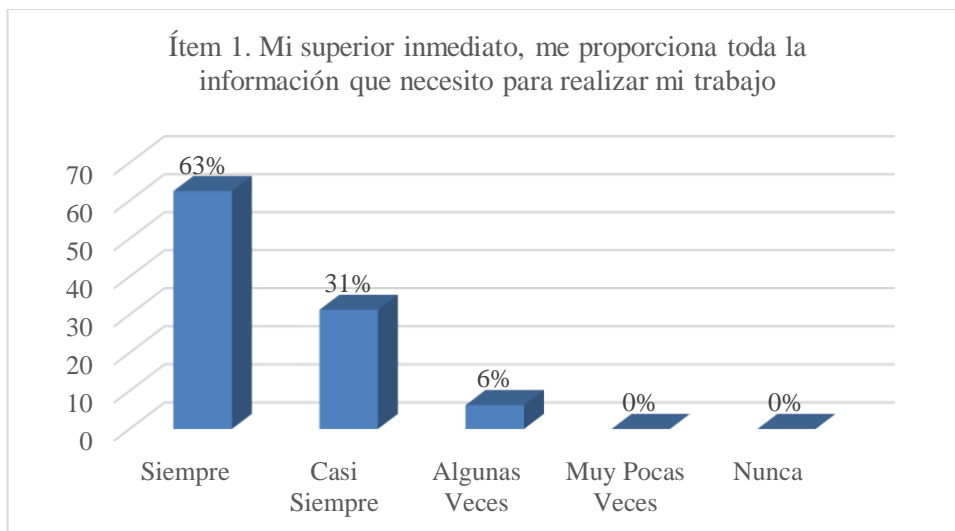


Figura 1 Ítem 1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo

Se observó en la Figura 1 la distribución frecuencial del ítem 1, donde el 63% de los encuestados indica que siempre su superior inmediato le proporciona la información que necesita para realizar su trabajo; seguido del 31% que manifiesta que esto casi siempre sucede, por otra parte 6% indica que algunas veces la información es proporcionada; mientras que las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

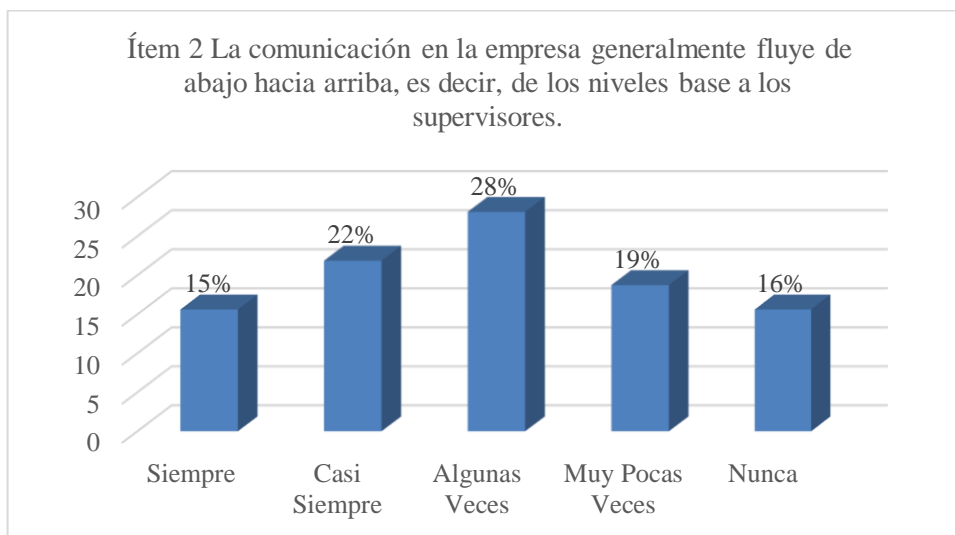


Figura 2 Ítem 2 La comunicación en la empresa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los supervisores.

La Figura 2 evidencia la distribución frecuencial del ítem 2, donde el 28% de los encuestados indica que algunas veces la información fluye de abajo hacia arriba, seguido del 22% que señaló que casi siempre sucede esto; mientras que el 19% percibe que la información muy pocas veces fluye de los niveles inferiores a los superiores; por otra parte, el 16% manifestó que esto nunca se presenta; finalmente, el 15% señaló que siempre la información fluye en esta dirección.

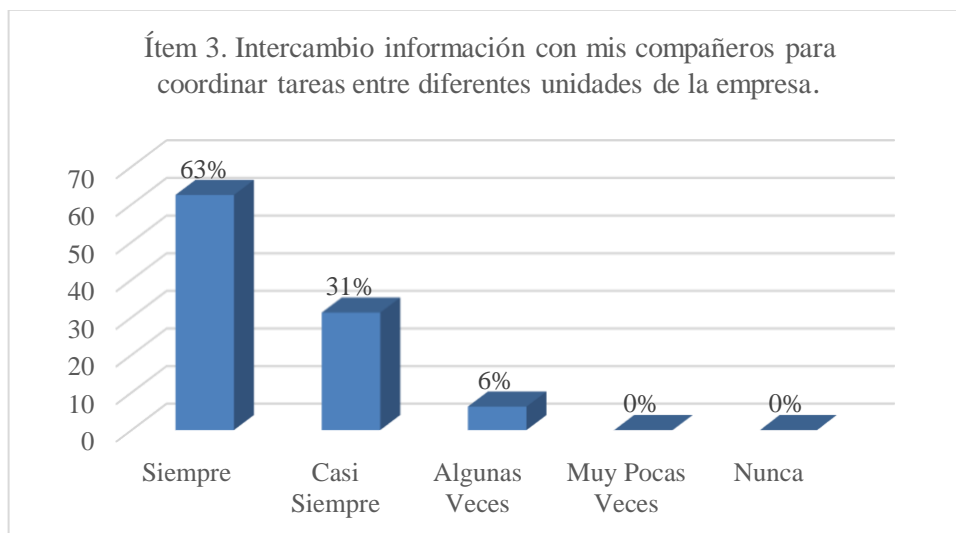


Figura 3. Ítem 3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la empresa.

Se observó en la Figura 3 la distribución frecuencial del ítem 3, donde el 63% de los encuestados indica que siempre intercambia información con sus compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de la organización, seguido del 31% que lo hace casi siempre; mientras que el 6% señaló que algunas veces realiza el intercambio de información; las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

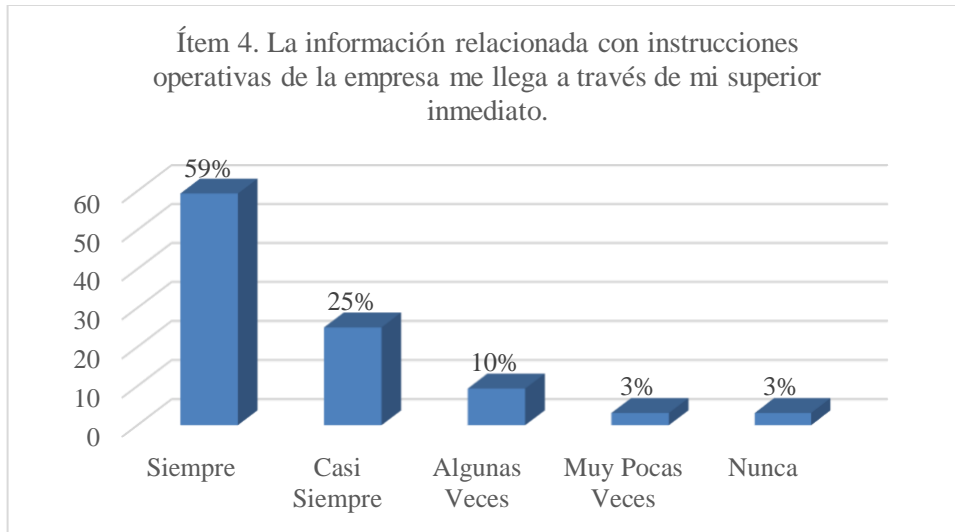


Figura 4. Ítem 4. La información relacionada con instrucciones operativas de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

Se evidenció en la Figura 4 la distribución frecuencial del ítem 4, donde el 59% de los encuestados indica que siempre la información relacionada con instrucciones operativas de la organización, le llega a través de su superior inmediato; seguido del 25% señaló que casi siempre se presenta esta situación; mientras el 10% manifestó que algunas veces esto sucede; finalmente las opciones muy pocas veces y nunca obtuvieron un 3% de respuesta.

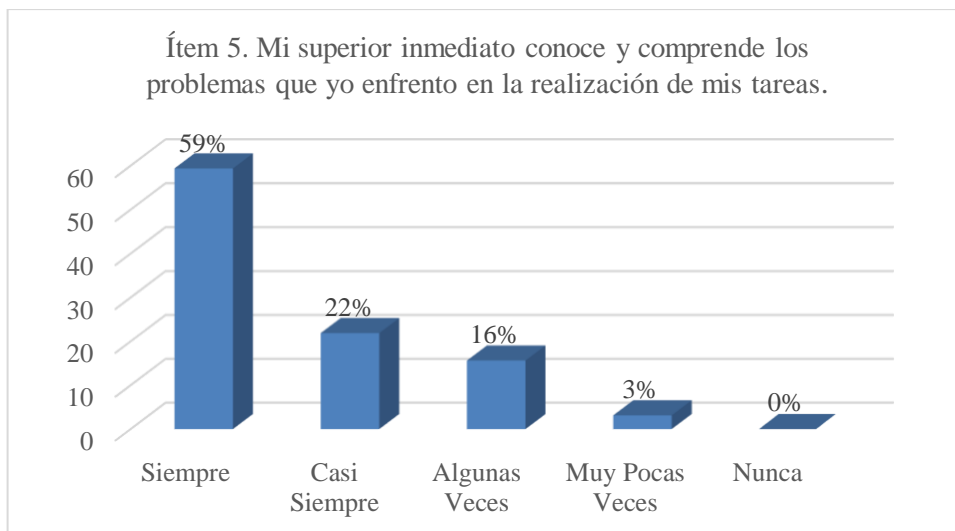


Figura 5. Ítem 5. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas.

Se observó en la Figura 5 la distribución frecuencial del ítem 5, donde el 59% de los encuestados indica que siempre su superior inmediato conoce y comprende los problemas que enfrenta en la realización de sus tareas; seguido del 22% que señala que casi siempre los conoce; el 16% manifestó que algunas veces esto sucede; mientras que el 3% muy pocas veces siente que su jefe conoce y entiende las problemáticas a las que se enfrenta; finalmente, la opción nunca no obtuvo respuesta.

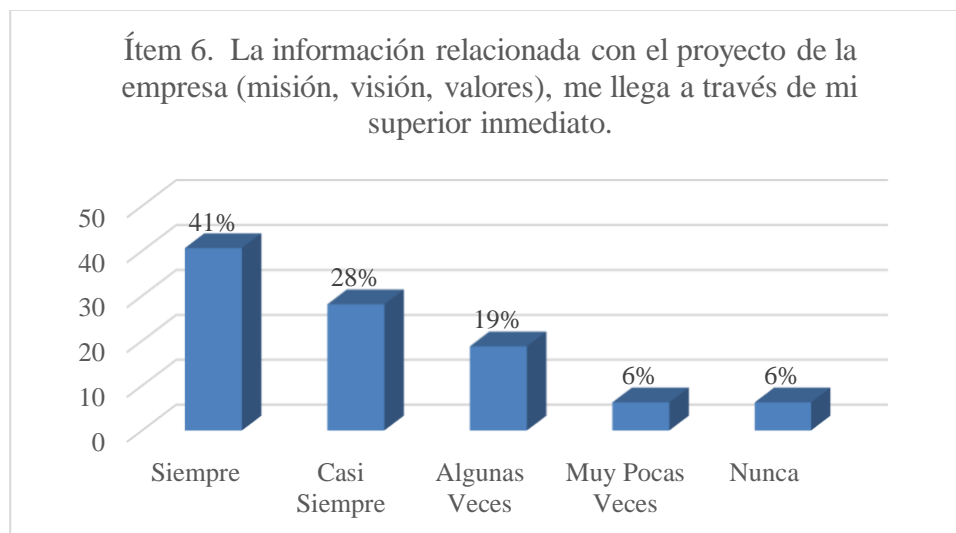


Figura 6. Ítem 6. La información relacionada con el proyecto de la empresa (misión, visión, valores), me llega a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 6 la distribución frecuencial del ítem 6, donde el 41% de los encuestados indica que siempre la información relacionada con el proyecto de la empresa (misión, visión, valores) le llega a través de su superior inmediato; seguido del 28% que señala que casi siempre sucede esto; mientras que el 19% indica que algunas veces recibe este tipo de información a través de su jefe inmediato; finalmente, las opciones muy pocas veces y nunca obtuvieron un 6% en respuesta.

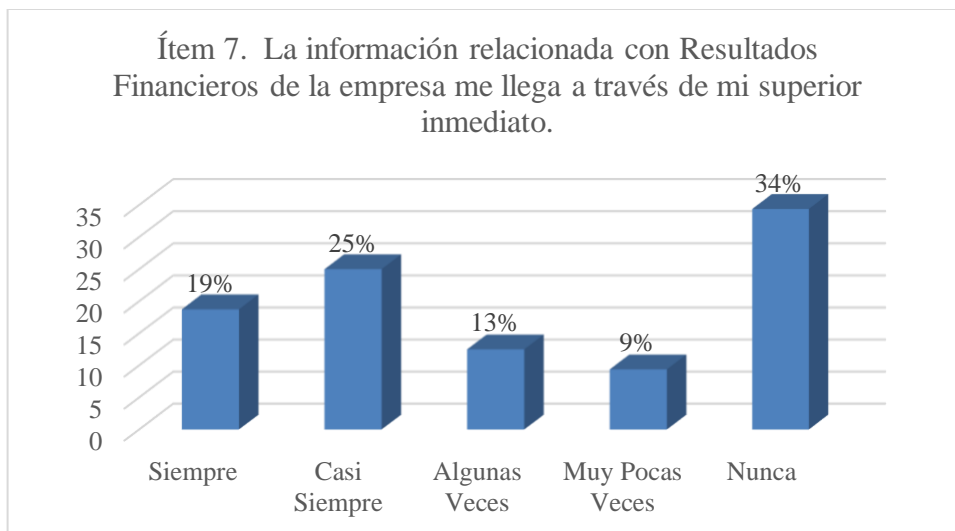


Figura 7. Ítem 7. La información relacionada con Resultados Financieros de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 7 la distribución frecuencial del ítem 7, donde el 34% de los encuestados indica que nunca la información relacionada con resultados financieros de la organización le llega a través de su superior inmediato; seguido del 25% que señala que casi siempre esto sucede; el 19% manifestó que siempre esta información le llega a través de su superior inmediato; mientras que 13% algunas veces recibe esta información; finalmente, el 9% indicó que muy pocas veces sucede esto.

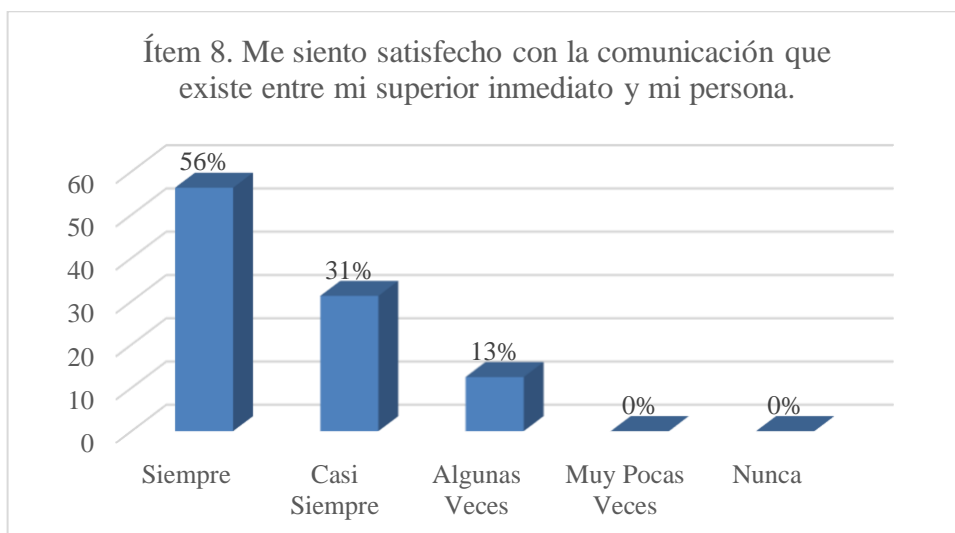


Figura 8. Ítem 8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.

Se observó en la Figura 8 la distribución frecuencial del ítem 8, donde el 58% de los encuestados indica que siempre se siente satisfecho con la comunicación que existe entre su superior inmediato y su persona; seguido del 31% que señaló que casi siempre esto sucede; mientras que el 13% algunas veces se siente satisfecho con esta comunicación; finalmente, las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

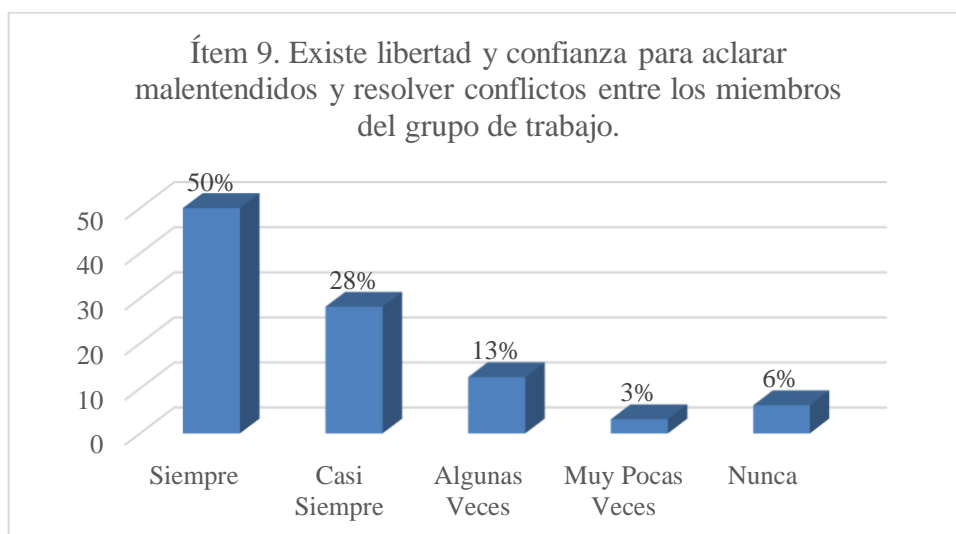


Figura 9. Ítem 9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo.

Se observó en la Figura 9 la distribución frecuencial del ítem 9, donde el 50% de los encuestados indica que siempre existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo; seguido del 28% que señaló que casi siempre se presenta esta situación; el 13% manifestó que algunas veces existe esta libertad y confianza; mientras que el 6% indicó que nunca existen estas; finalmente, el 3% señaló que muy pocas veces esto sucede en su equipo de trabajo.

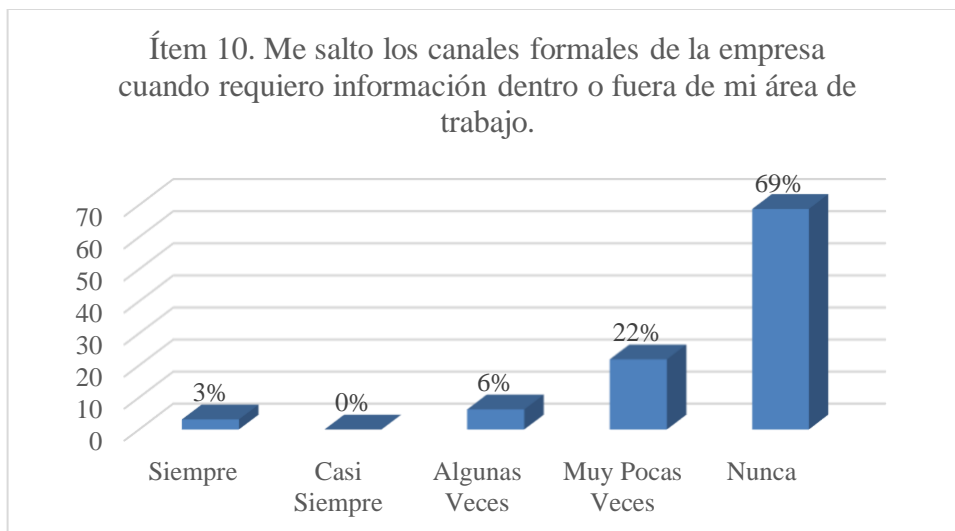


Figura 10. Ítem 10. Me salto los canales formales de la empresa cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo.

Se observó en la Figura 10 la distribución frecuencial del ítem 10, donde el 69% de los encuestados indica que nunca se salta los canales formales de la organización cuando requiere información dentro o fuera de su área de trabajo; seguido del 22% que indica que muy pocas veces sucede esto; el 6% señala que algunas veces se salta los canales formales de comunicación; mientras el 3% manifiesta que siempre se salta los canales de comunicación; finalmente, la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

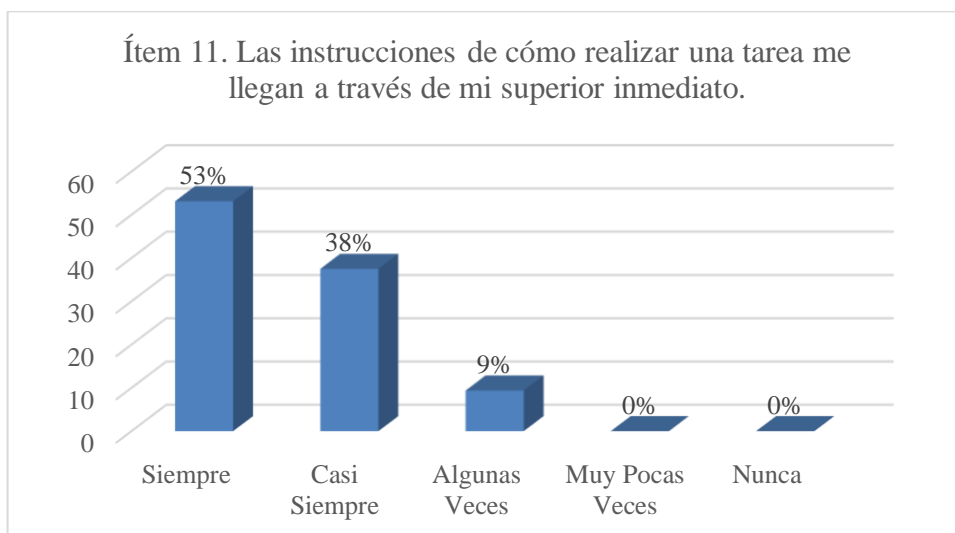


Figura 11. Ítem 11. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 11 la distribución frecuencial del ítem 11, donde el 53% de los encuestados indica que siempre las instrucciones de cómo realizar una tarea le llegan a través de su superior inmediato; seguido del 38% que señaló que casi siempre sucede esto; mientras el 9% manifestó que algunas veces estas instrucciones le llegan a través del superior inmediato; finalmente, las opciones muy pocas veces y nunca no recibieron respuesta.

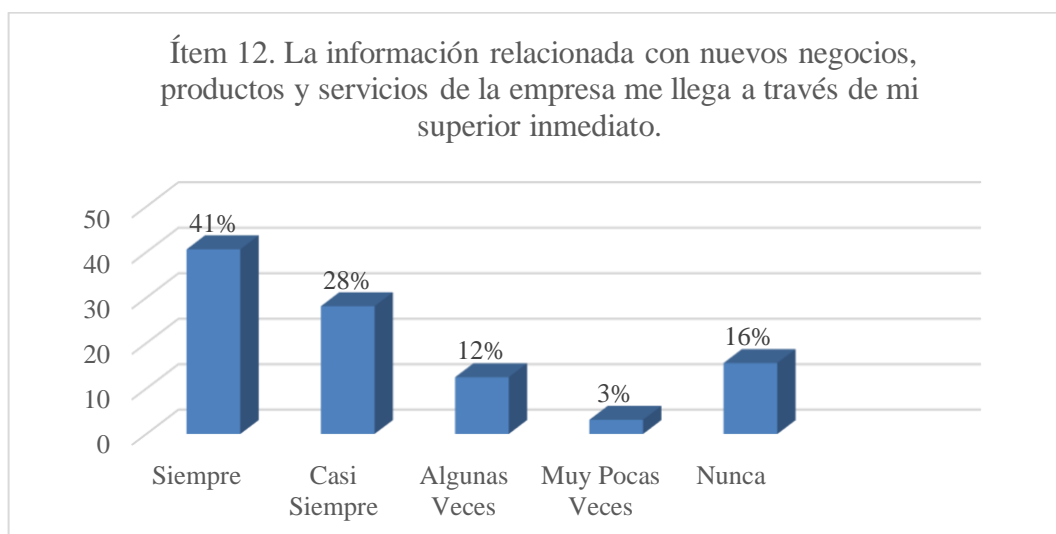


Figura 12. Ítem 12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 12 la distribución frecuencial del ítem 12, donde el 41% de los encuestados indica que siempre la información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización le llega a través de su superior inmediato; mientras el 28% señaló que casi siempre ocurre esto; el 16% que nunca le llega esta información a través de su jefe inmediato; seguido del 12% que señaló que algunas veces esto sucede; finalmente, el 3% manifestó que muy pocas veces.

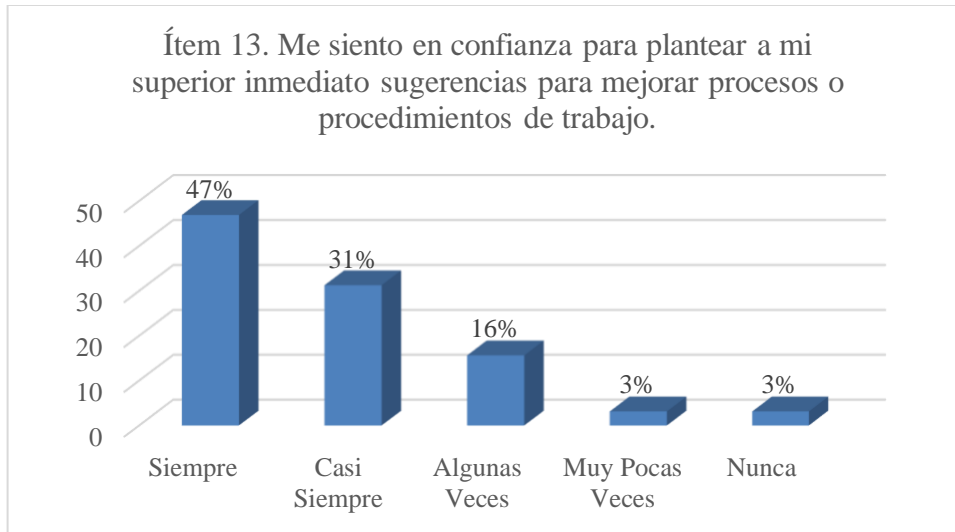


Figura 13. Ítem 13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo.

Se observó en la Figura 13 la distribución frecuencial del ítem 13, donde el 47% de los encuestados indica que siempre se siente en confianza para plantear a su superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo; seguido del 31% que señaló que casi siempre se da esta situación; el 16% manifestó que algunas veces se siente con esta confianza; finalmente tanto la opción muy pocas veces y la opción nunca recibieron un 3% de respuesta.

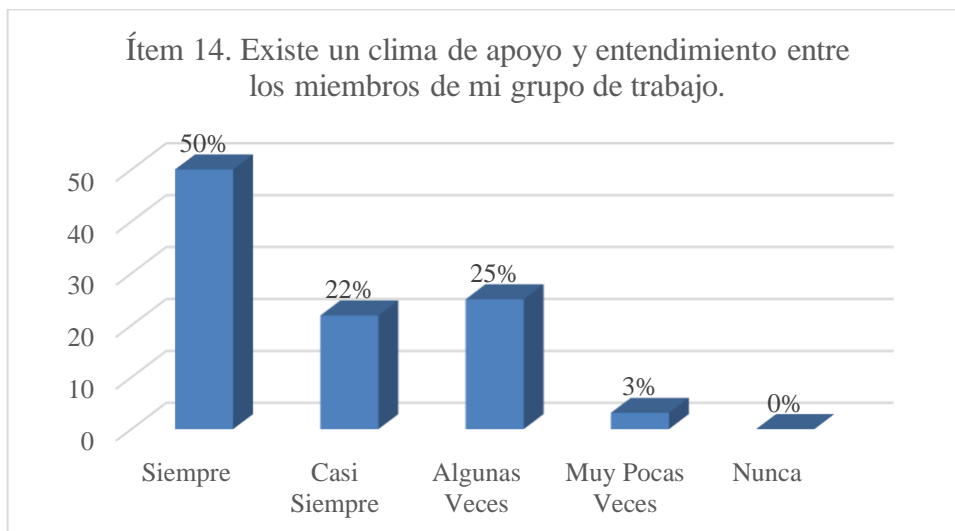


Figura 14. Ítem 14. Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo.

Se observó en la Figura 14 la distribución frecuencial del ítem 14, donde el 50% de los encuestados indica que siempre existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de su grupo de trabajo; mientras que el 25% señaló que algunas veces esto sucede; el 22% que casi siempre; seguido del 3% manifestando que muy pocas veces existe este buen clima; finalmente, la opción nunca no obtuvo respuesta.

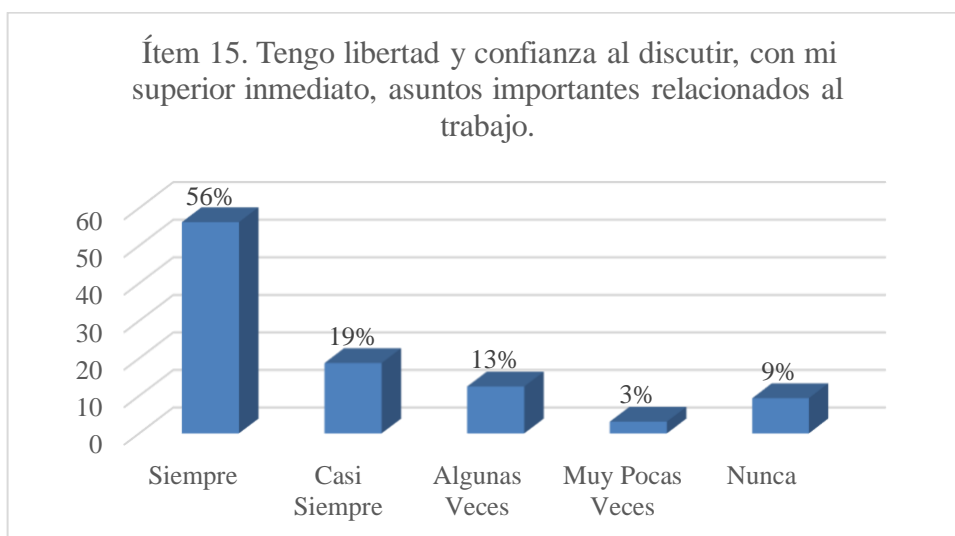


Figura 15. Ítem 15. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo.

Se observó en la Figura 15 la distribución frecuencial del ítem 15, donde el 56% de los encuestados indica que siempre tiene libertad y confianza al discutir, con su superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo; mientras el 19% señaló que casi siempre esto sucede; el 13% algunas veces tiene la libertad y confianza; seguido del 9% que nunca sucede esto; finalmente, el 3% manifestó que muy pocas veces tiene la libertad y confianza para discutir estos asuntos importantes con su superior inmediato.

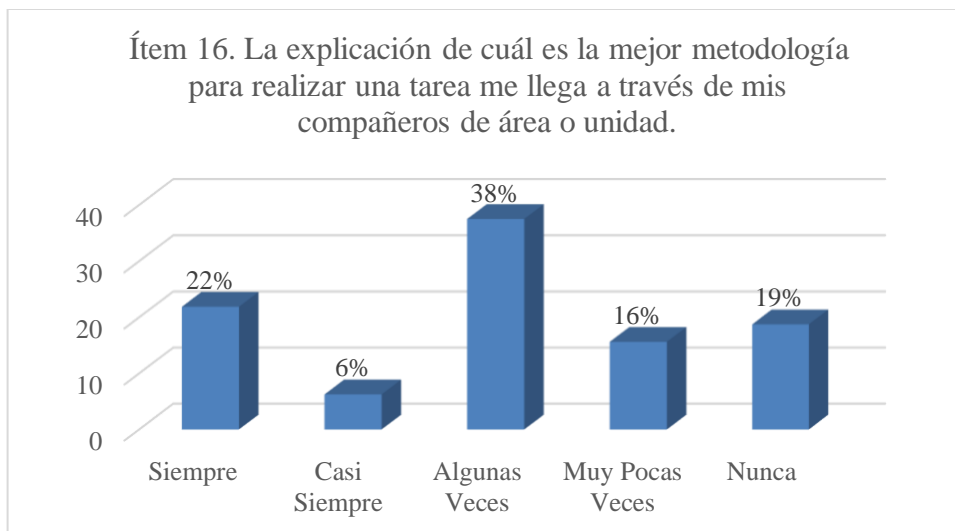


Figura 16. Ítem 16. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad.

Se observó en la Figura 16 la distribución frecuencial del ítem 16, donde el 38% de los encuestados indica que algunas veces la explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea le llega a través de sus compañeros de área; seguido del 22% indicando que siempre sucede esto; mientras el 19% nunca recibe la explicación a través de sus compañeros de área; el 16% muy pocas veces lo hace; finalmente el 6% casi siempre recibe esta información por parte de sus compañeros.

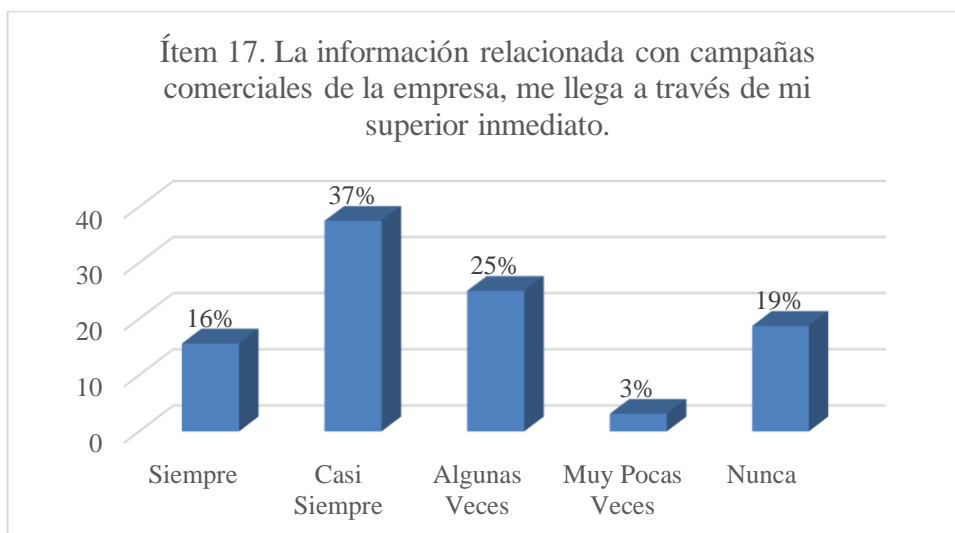


Figura 17. Ítem 17. La información relacionada con campañas comerciales de la empresa me llega a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 17 la distribución frecuencial del ítem 17, donde el 37% de los encuestados indica que casi siempre la información relacionada con campañas comerciales de la organización le llega a través de su superior inmediato; seguido del 25% señalando que algunas veces esto sucede; mientras que el 19% manifestó que nunca reciben esta información a través de su superior inmediato; el 16% siempre lo hace; finalmente, el 3% muy pocas veces la recibe.

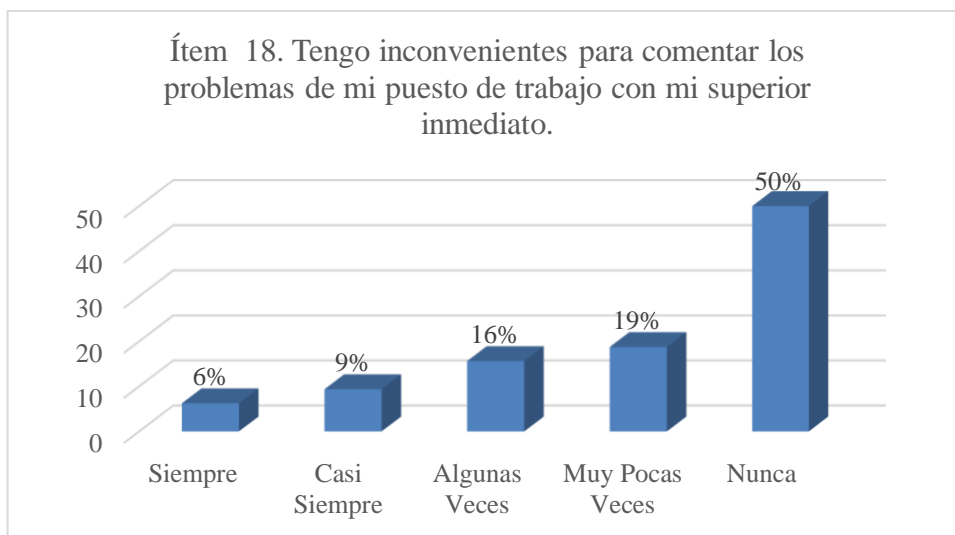


Figura 18. Ítem 18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 18 la distribución frecuencial del ítem 18, donde el 50% de los encuestados indica que nunca tiene inconvenientes para comentar los problemas de su puesto de trabajo con su superior inmediato; el 19% muy pocas veces; seguido del 16% que manifiesta que algunas veces esto sucede; mientras el 9% indicó que casi siempre tiene inconvenientes; finalmente, el 6% manifestó que esto siempre sucede.

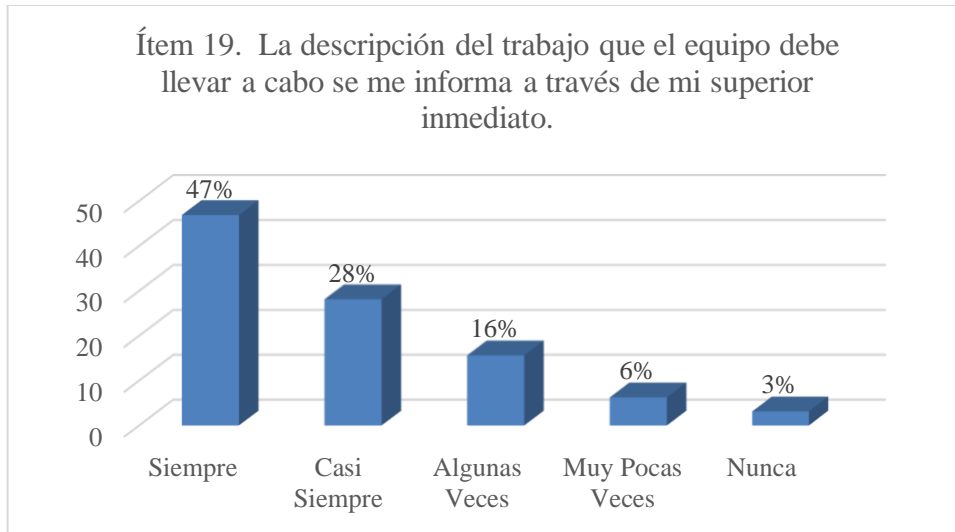


Figura 19. Ítem 19. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo se me informa a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 19 la distribución frecuencial del ítem 19, donde el 47% de los encuestados indica que siempre la descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo se le informa a través de su superior inmediato; en tanto que el 28% casi siempre es informado por su superior inmediato; el 16% algunas veces; mientras que el 6% muy pocas veces se presenta esto; finalmente el 3% nunca es informado por su superior inmediato acerca de la descripción del trabajo en equipo.

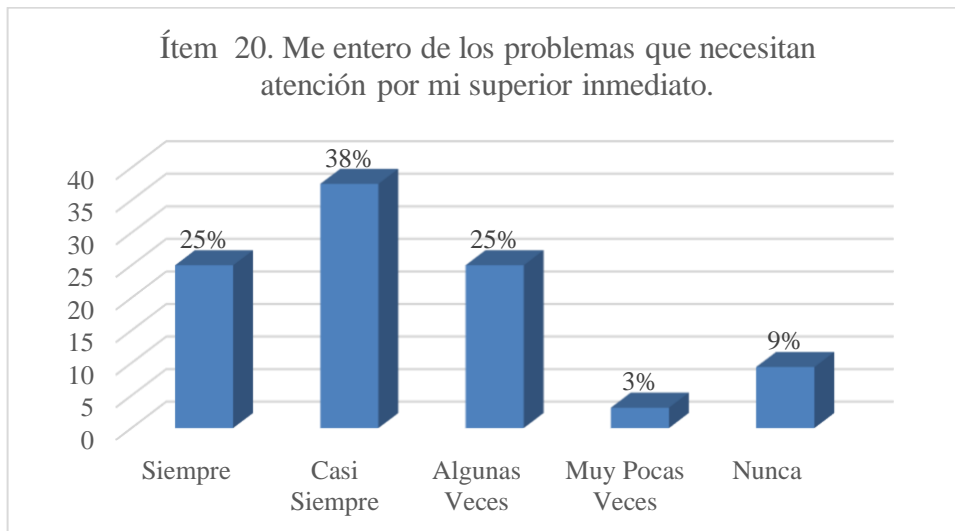


Figura 20. Ítem 20. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 20 la distribución frecuencial del ítem 20, donde el 38% de los encuestados indica que casi siempre se entera de los problemas que necesitan atención por su superior inmediato; seguido de las opciones siempre y algunas veces que recibieron cada una un 25% de respuesta; mientras la opción nunca obtuvo un 9% de respuesta; finalmente, la opción muy pocas veces obtuvo un 3% de respuesta.

Tabla 8 Escala de comunicación interna dimensión: Barreras de Comunicación

| | Ítem 21 | Ítem 22 | Ítem 23 | Ítem 24 | Ítem 25 | Ítem 26 | Ítem 27 | Ítem 28 | Ítem 29 | Ítem 30 | Fa | Fr |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Siempre | 28 | 6 | 2 | 1 | 3 | 3 | 24 | 4 | 3 | 10 | 8 | 26% |
| Casi Siempre | 4 | 8 | 2 | 2 | 1 | 7 | 7 | 4 | 5 | 13 | 5 | 17% |
| Algunas Veces | 0 | 6 | 2 | 4 | 3 | 10 | 1 | 11 | 16 | 9 | 6 | 19% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 6 | 6 | 9 | 5 | 1 | 0 | 7 | 2 | 0 | 4 | 11% |
| Nunca | 0 | 6 | 20 | 16 | 20 | 11 | 0 | 6 | 6 | 0 | 9 | 27% |

Tabla 9 Puntuación por dimensión: Barreras de comunicación

| | Fa | Fr |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Ineficaz: de 9 a 21 | 0 | 0 |
| Insuficiente: de 22 a 34 | 28 | 88% |
| Eficaz: de 35 a 45 | 4 | 12% |

La Tabla 10. representa la puntuación de la dimensión barreras de comunicación dando como resultado que el 88% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe que las barreras de comunicación hacen que está sea insuficiente, mientras el 12% indica que con relación a este punto la comunicación es eficaz. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

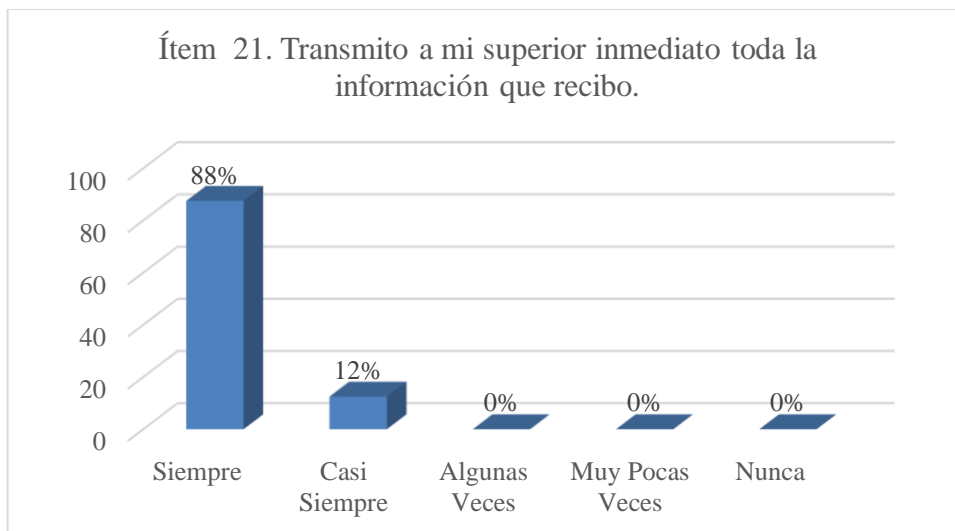


Figura 21. Ítem 21. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo.

Se observó en la Figura 21 la distribución frecuencial del ítem 21, donde el 88% de los encuestados indica que siempre transmite a su superior inmediato toda la información que recibe; seguido del 12% que señala que casi siempre esto ocurre; finalmente, las opciones algunas veces, muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

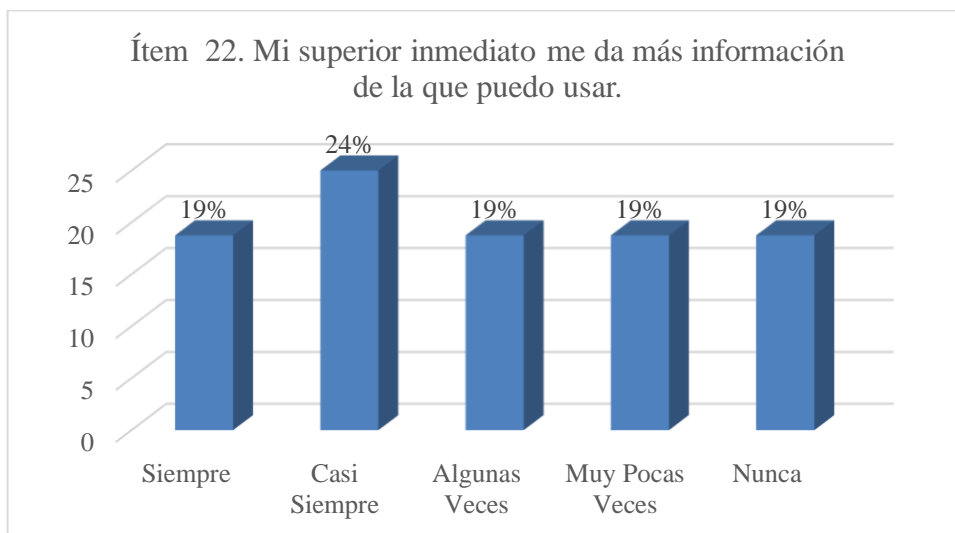


Figura 22. Ítem 22. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar.

Se observó en la Figura 22 la distribución frecuencial del ítem 22, donde el 24% de los encuestados indica que casi siempre su superior inmediato le da más información de la que

puede usar; mientras que las opciones siempre, algunas veces, muy pocas veces y nunca obtuvo cada una 19%.

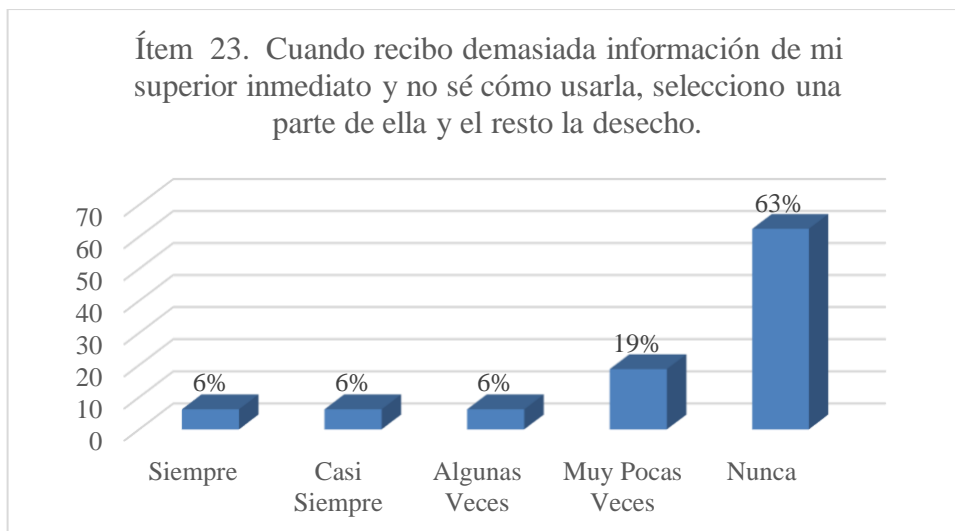


Figura 23. Ítem 23. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho.

Se observó en la Figura 23 la distribución frecuencial del ítem 23, donde el 63% de los encuestados indica que nunca cuando recibe demasiada información de su superior inmediato y no sabe cómo usarla, selecciona una parte de ella y el resto la desecha; seguido del 19% que señaló que muy pocas veces esto sucede; finalmente las opciones siempre, casi siempre y algunas veces obtuvieron 6% de respuesta.

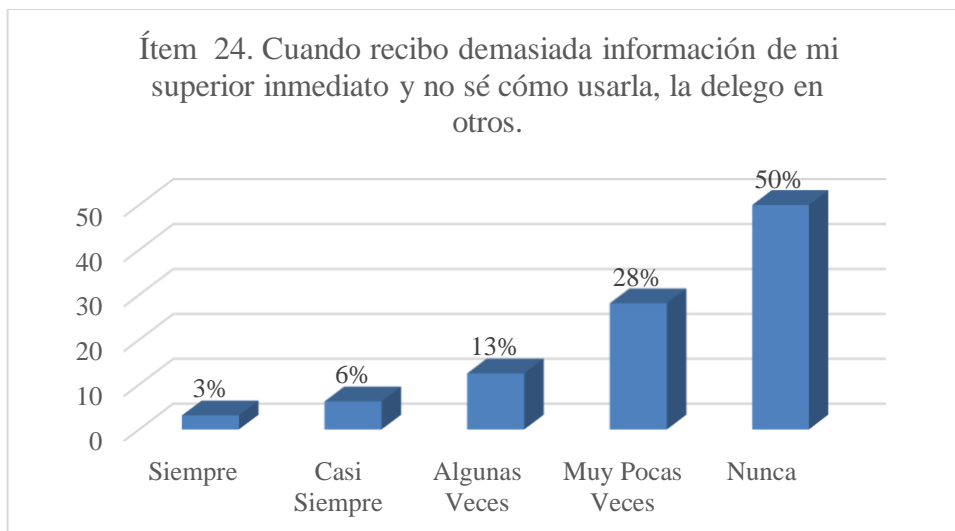


Figura 24. Ítem 24. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros.

Se observó en la Figura 24 la distribución frecuencial del ítem 24, donde el 50% de los encuestados indica que nunca cuando recibe demasiada información de su superior inmediato y no sabe cómo usarla delega a otros; seguido del 28% que señaló que muy pocas veces esto sucede; mientras el 13% indicó que algunas veces delega la información; el 6% casi siempre lo hace; finalmente la opción siempre obtuvo 3% de respuesta.

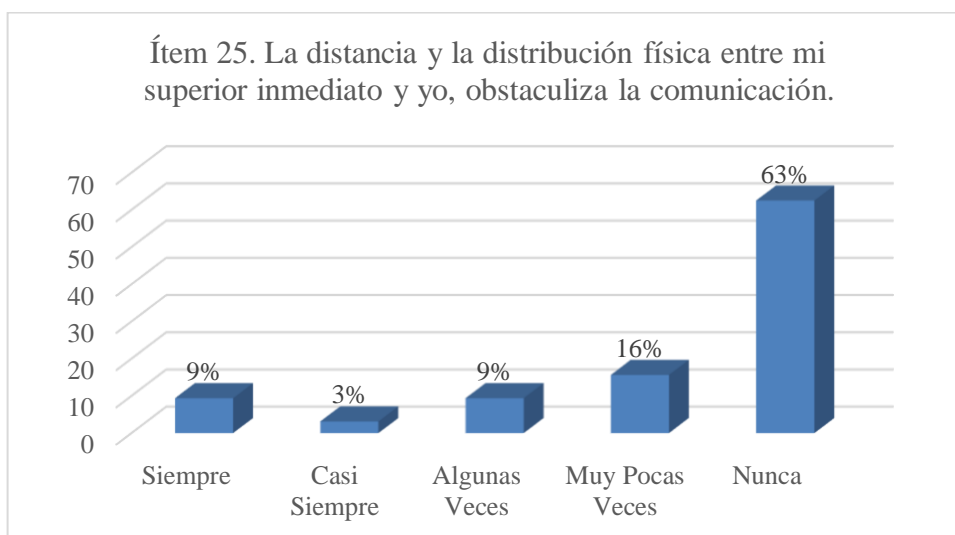


Figura 25. Ítem 25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación

Se observó en la Figura 25 la distribución frecuencial del ítem 25, donde el 63% de los encuestados indica que nunca la distancia y la distribución física entre su superior inmediato y él,

obstaculiza la comunicación; seguido del 16% que señala que muy pocas veces esto sucede; mientras las opciones algunas veces y siempre obtuvieron cada una 9% de respuesta; finalmente el 3% indicó que casi siempre sucede esto.

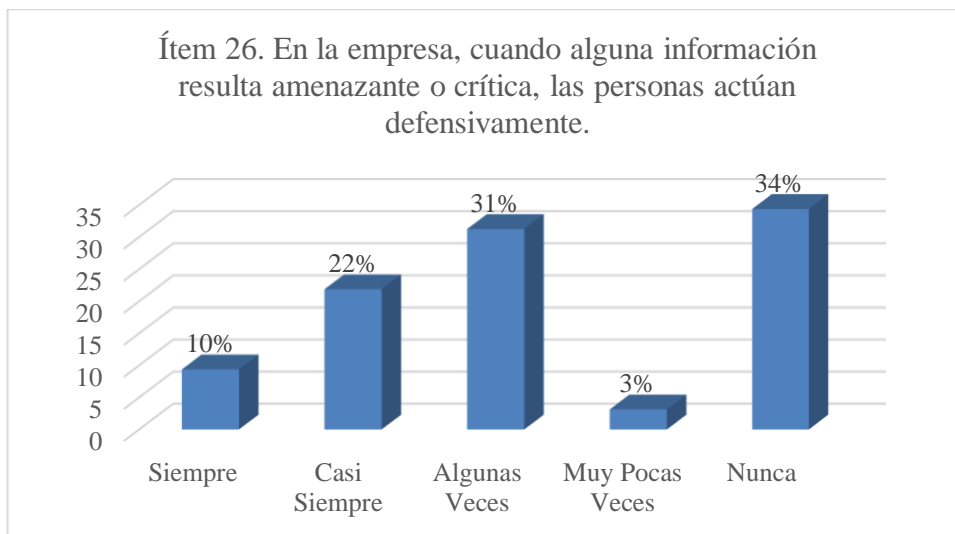


Figura 26. Ítem 26. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente.

Se observó en la Figura 26 la distribución frecuencial del ítem 26, donde el 34% de los encuestados indica que nunca en la organización, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente; seguido del 31% que afirma que algunas veces esto sucede; mientras que el 22% casi siempre actúa de forma defensiva en estas situaciones; el 10% siempre se presenta; finalmente la opción muy pocas veces obtuvo un 3% de respuesta.

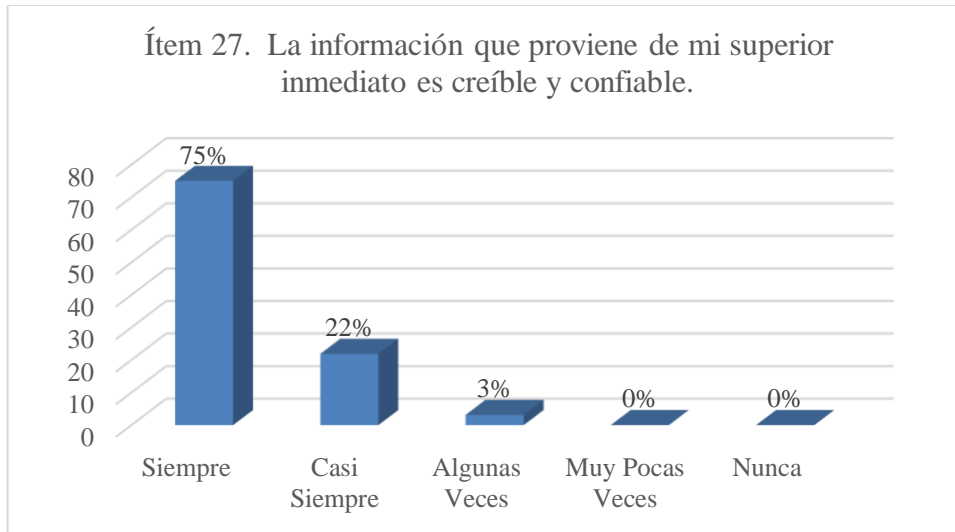


Figura 27. Ítem 27. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable.

Se observó en la Figura 27 la distribución frecuencial del ítem 27, donde el 75% de los encuestados indica que siempre la información que proviene de su superior inmediato es creíble y confiable; el 22% casi siempre percibe esto; mientras que el 3% manifestó que algunas veces esta información es creíble y confiable; las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

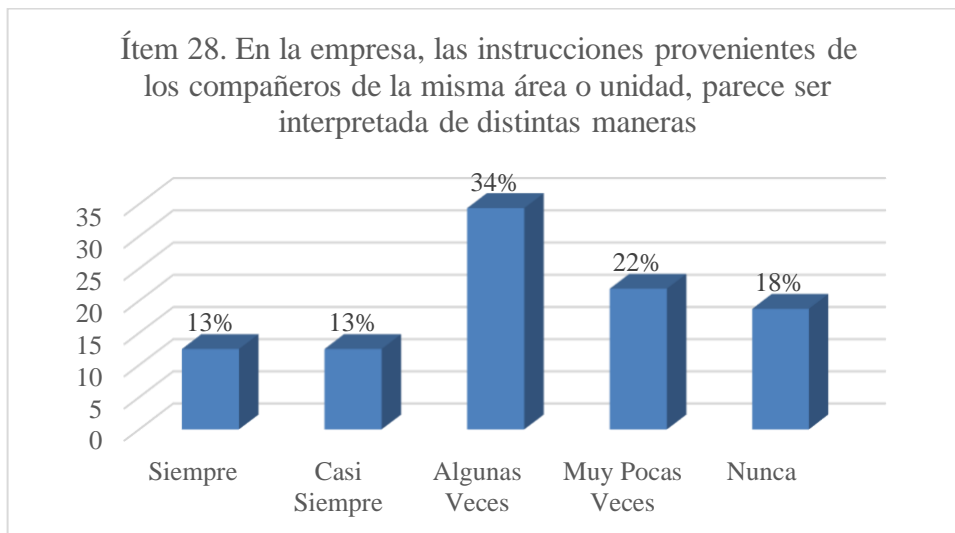


Figura 28. Ítem 28. En la empresa, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras

Se observó en la Figura 28 la distribución frecuencial del ítem 28, donde el 34% de los encuestados indica que algunas veces en la empresa, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras; seguido del 22% que señaló que muy pocas veces esto sucede; mientras el 18% nunca interpreta las instrucciones de forma distinta; finalmente las opciones siempre y casi siempre obtuvieron 13% cada una.

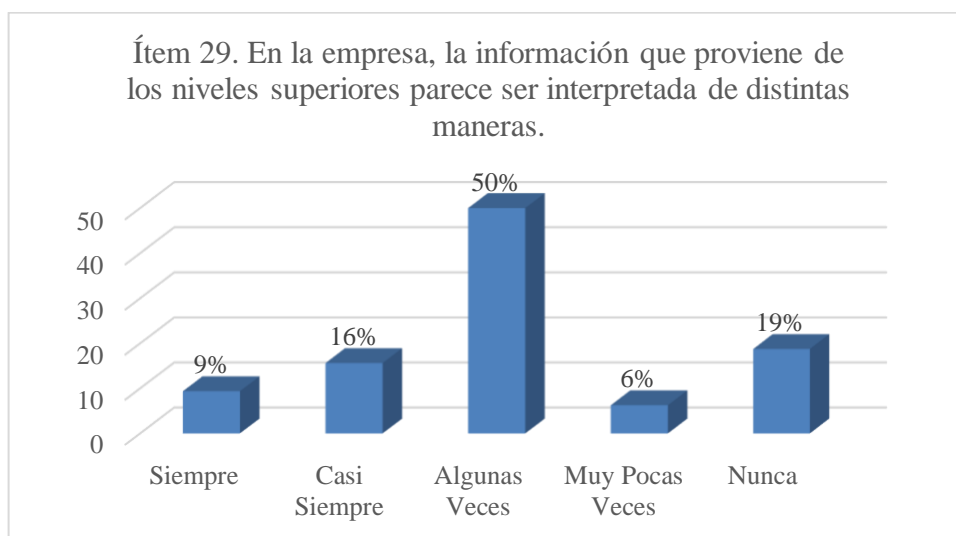


Figura 29. Ítem 29. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras.

Se observó en la Figura 29 la distribución frecuencial del ítem 29, donde el 50% de los encuestados indica que siempre en la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras; mientras que el 19% nunca lo hace; el 16% casi siempre percibe que la información se interpreta de distintas maneras; seguido del 9% que señaló que siempre sucede esto; finalmente el 6% muy pocas manifestó que la información se percibe de forma diferentes.

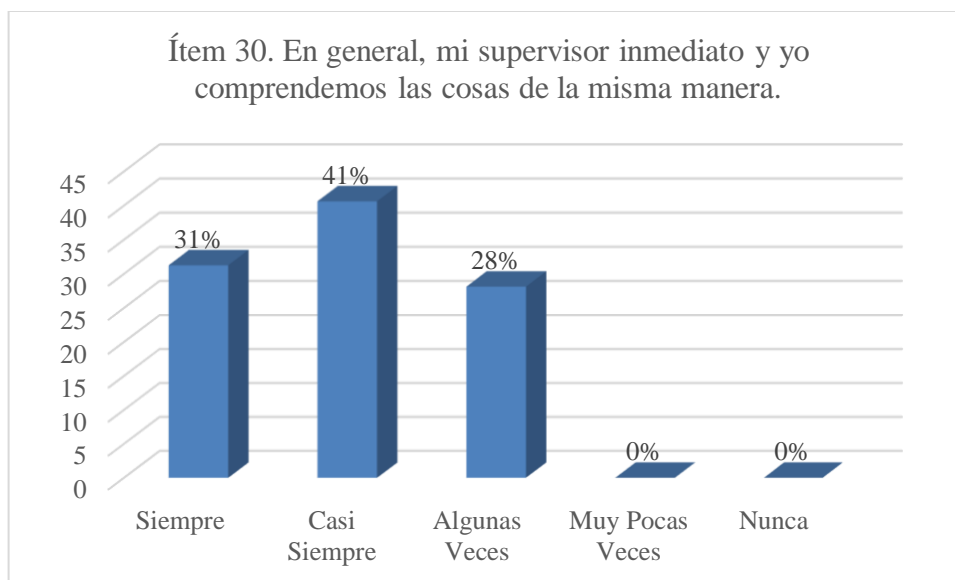


Figura 30. Ítem 30. En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera.

Se observó en la Figura 30 la distribución frecuencial del ítem 30, donde el 41% de los encuestados indica que siempre en general, su superior inmediato y él comprenden las cosas de la misma manera; seguido del 31% que siempre percibe esto; el 28% algunas veces comprende las cosas de la misma forma que su supervisor inmediato; finalmente las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

Tabla 10. Escala de comunicación interna dimensión: Retroalimentación

| | Ítem 31 | Ítem 32 | Ítem 33 | Ítem 34 | Fa | Fr |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| Siempre | 16 | 25 | 21 | 12 | 18 | 58% |
| Casi Siempre | 8 | 6 | 9 | 8 | 8 | 24% |
| Algunas Veces | 8 | 1 | 2 | 7 | 5 | 14% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1% |
| Nunca | 0 | 0 | 0 | 4 | 1 | 3% |

Tabla 11 Puntuación por dimensión: Retroalimentación

| | Fa | Fr |
|--------------------------|-----------|-----------|
| Ineficaz: de 4 a 9 | 0 | 0 |
| Insuficiente: de 10 a 15 | 5 | 16% |
| Eficaz: de 16 a 20 | 27 | 84% |

La Tabla 12 representa la puntuación de la dimensión retroalimentación dando como resultado que el 84% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe que retroalimentación hace que la comunicación sea eficaz, mientras el 16% indica que en relación con este punto la comunicación es insuficiente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

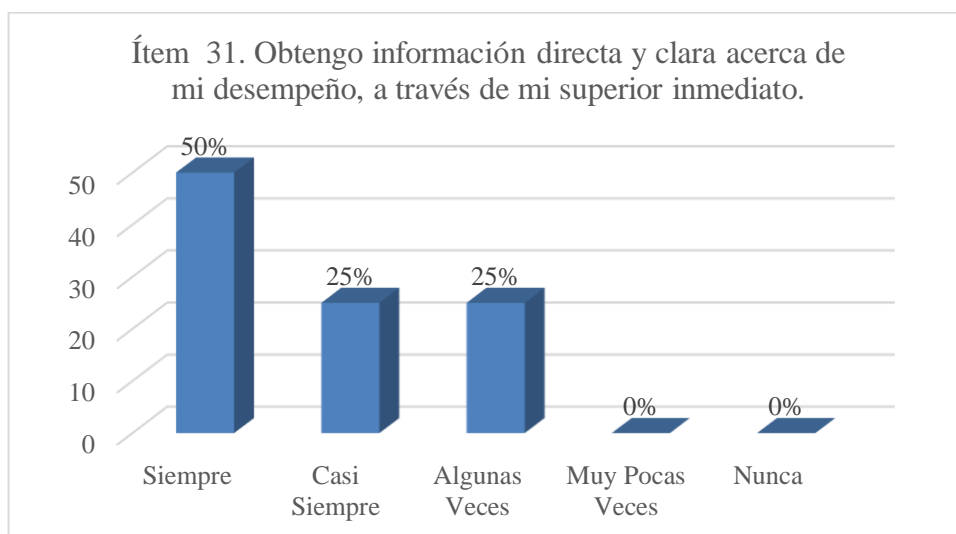


Figura 31. Ítem 31. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 31 la distribución frecuencial del ítem 31, donde el 50% de los encuestados indica que siempre obtiene información directa y clara acerca de su desempeño, a través de su superior inmediato; mientras que las opciones casi siempre y algunas veces obtuvieron 25% de respuesta cada una; finalmente las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

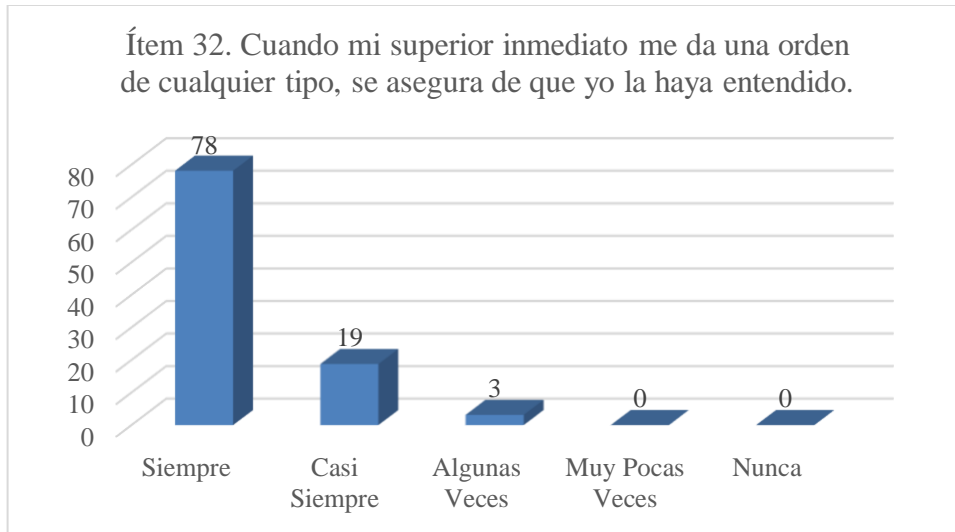


Figura 32. Ítem 32. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido.

Se observó en la Figura 32 la distribución frecuencial del ítem 32, donde el 78% de los encuestados indica que siempre cuando su superior inmediato le da una orden de cualquier tipo, se asegura de que la haya entendido; mientras que el 19% casi siempre lo hace; el 3% algunas veces percibe que se asegura que esto suceda; las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

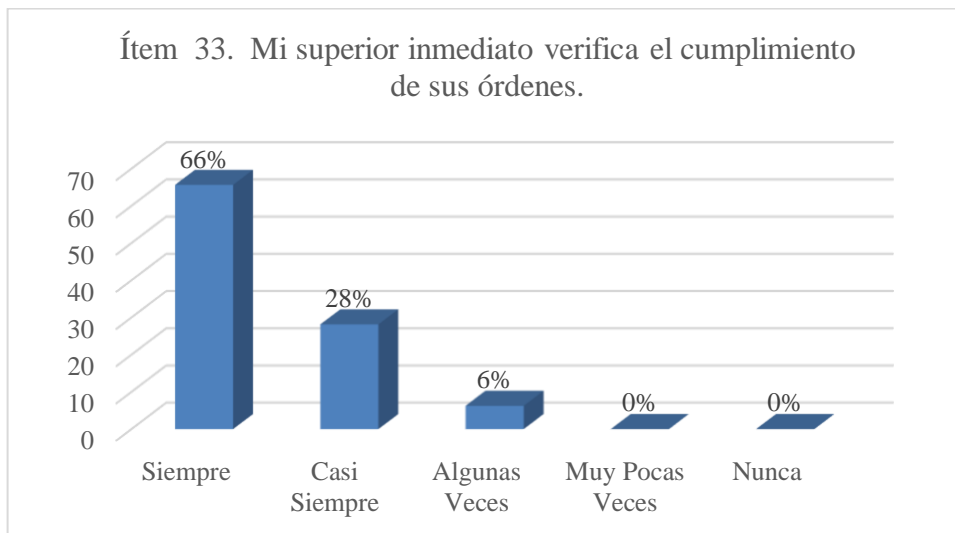


Figura 33. Ítem 33. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes.

Se observó en la Figura 33 la distribución frecuencial del ítem 33, donde el 66% de los encuestados indica que siempre su superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes;

mientras el 28% manifiesta que su superior inmediato no lo hace; el 6% señaló que esto no sucede; finalmente las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

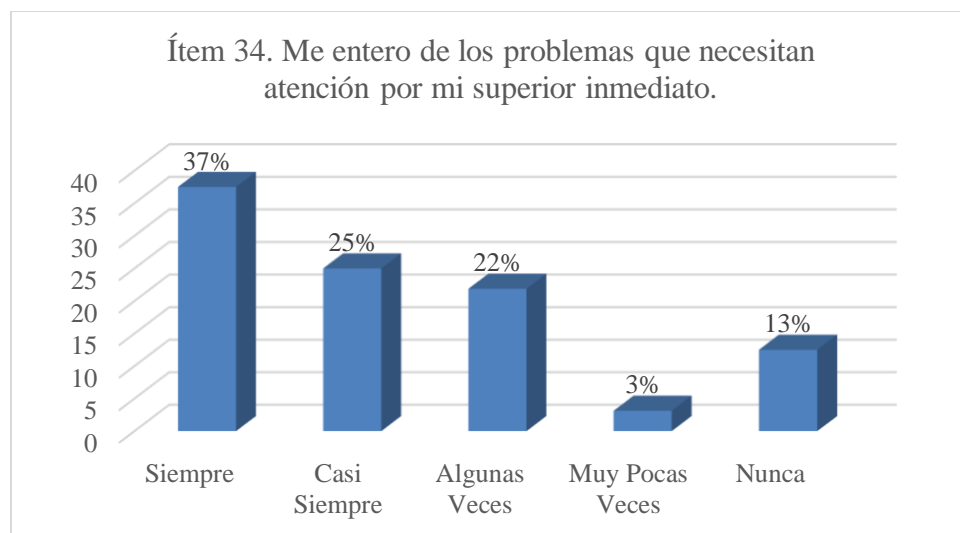


Figura 34. Ítem 34. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato.

Se observó en la Figura 34 la distribución frecuencial del ítem 34, donde el 37% de los encuestados indica que siempre obtiene información sobre su proyección profesional en la organización, a través de su superior inmediato; mientras que el 25% casi siempre lo hace; el 22% algunas veces; seguido del 13% que nunca se entera de estos problemas por su superior inmediato; finalmente, la opción muy pocas veces obtuvo un 3% de respuesta.

4.1.2. Escala de clima organizacional.

Para el análisis de esta variable se tomó el resultado de los 40 ítems del instrumento EDCO en sus 8 dimensiones: relaciones interpersonales, estilo de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección y los valores colectivos donde el puntaje mínimo de la encuesta es 40 y el máximo 200, por lo cual teniendo en cuenta los rangos establecidos con anterioridad la Tabla 13. representa la percepción global de los colaboradores con respecto al clima organizacional.

Tabla 12. Evaluación individual del Clima Organizacional

| | Fa | Fr |
|---------------------------------|-----------|-----------|
| Nivel bajo: de 40 a 93 puntos | 0 | 0% |
| Promedio: de 94 a 147 puntos | 4 | 13% |
| Nivel alto: de 148 a 200 Puntos | 28 | 87% |

Dentro del censo del Hotel Sicarare Ltda. la aplicación de la EDCO arrojó como resultado que el 87% de los colaboradores tiene una percepción de nivel alto del clima laboral, en tanto que el 13% percibe un nivel promedio.

Tabla 13. Escala clima laboral dimensión: Relaciones Interpersonales

| | Ítem 1 | Ítem 2 | Ítem 3 | Ítem 4 | Ítem 5 | Fa | Fr |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------|-----------|
| Siempre | 12 | 20 | 0 | 0 | 13 | 9 | 28% |
| Casi Siempre | 7 | 8 | 0 | 0 | 11 | 5,2 | 16% |
| Algunas Veces | 12 | 1 | 4 | 2 | 4 | 4,6 | 14% |
| Muy Pocas Veces | 1 | 3 | 9 | 5 | 4 | 4,4 | 14% |
| Nunca | 0 | 0 | 19 | 25 | 0 | 8,8 | 28% |

Tabla 14. Puntuación por dimensión: Relaciones interpersonales

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0% |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 6 | 19% |
| Positivo: de 19 a 25 puntos | 26 | 81% |

La Tabla 15. representa la puntuación de la dimensión relaciones interpersonales dando como resultado que el 81% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de relaciones interpersonales positivo, mientras el 19% indica que hay que mejorar en algunos aspectos de esta dimensión. Se destaca que con esta valoración positiva de las relaciones interpersonales es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

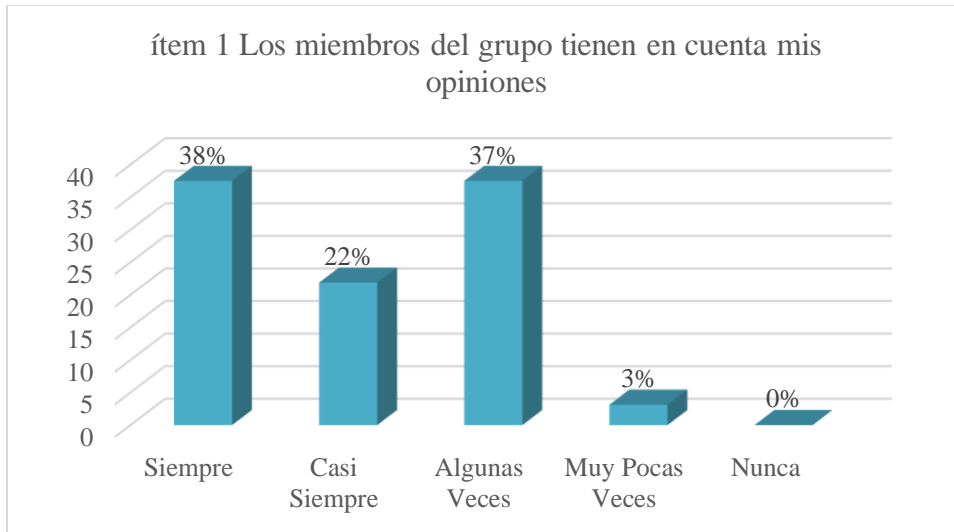


Figura 35. Ítem 1 Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones

Se observó en la Figura 35 la distribución frecuencial del ítem 1, donde el 38% de los encuestados indica que siempre los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones, igualmente otro 37% indica que algunas veces los miembros del grupo tienen en cuenta sus opiniones, seguido del 22% que indica que casi siempre sucede esto, mientras que el 3% aseguró que muy pocas veces tienen en cuenta sus opiniones; finalmente, la opción nunca no obtuvo respuesta.

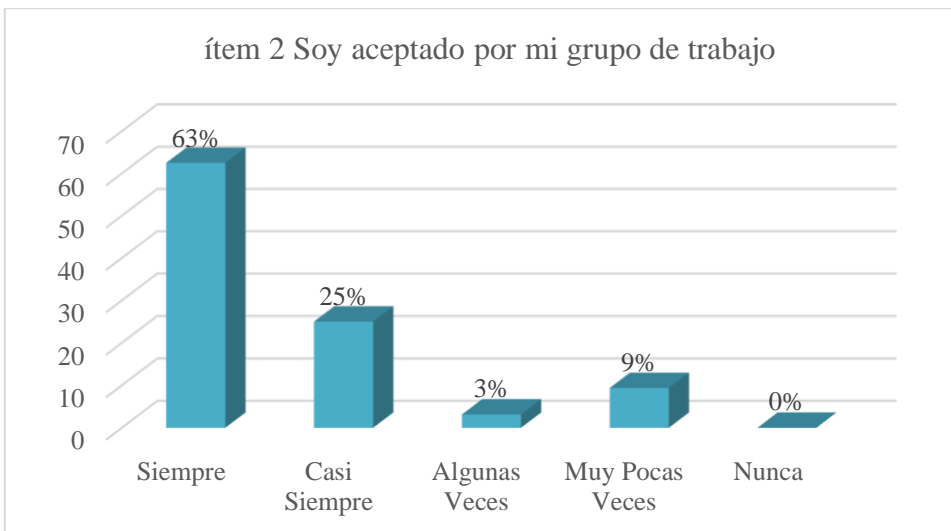


Figura 36. ítem 2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo

Se observó en la Figura 36 la distribución frecuencial del ítem 2 donde el 63% de los encuestados indica que siempre es aceptado por su grupo de trabajo seguido del 25% que indica que casi siempre es aceptado, así mismo 9% señala que muy pocas veces esto sucede; mientras que el 3% asegura que algunas veces no es aceptado. Finalmente, la opción nunca no obtuvo respuesta.

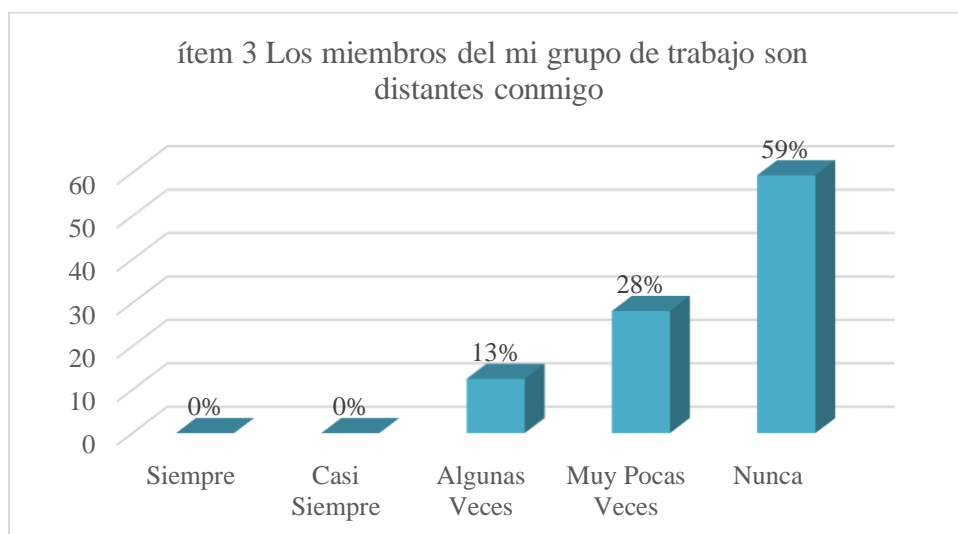


Figura 37. ítem 3 Los miembros del mi grupo de trabajo son distantes conmigo

Se observó en la Figura 37 la distribución frecuencial del ítem 3 donde el 59% de los encuestados indica que nunca los miembros del grupo de trabajo son distantes, seguido del 28% que indica que muy pocas veces son distantes, así mismo el 13% asegura que algunas veces sucede esto, sin embargo, las opciones siempre y casi siempre no obtuvieron respuesta.

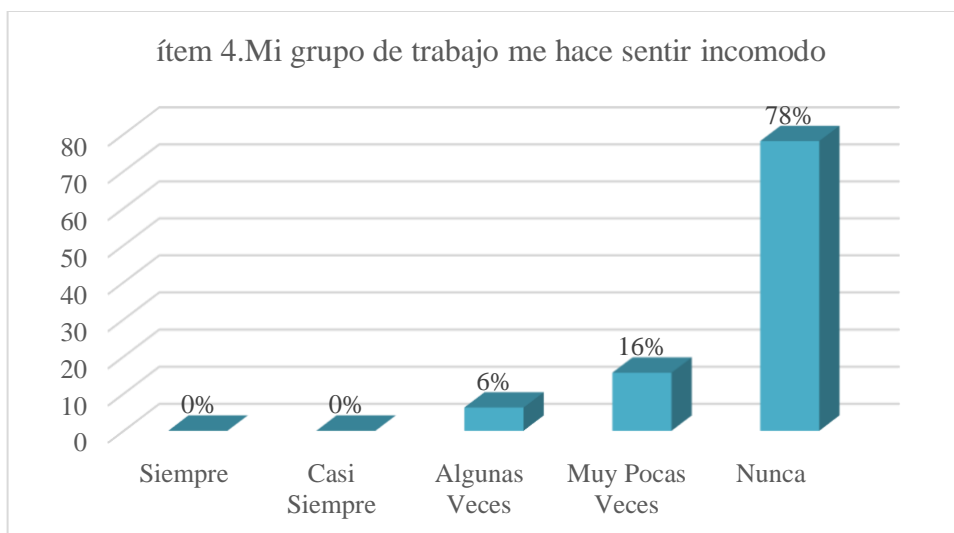


Figura 38 ítem 4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo

Se observó en la Figura 38 la distribución frecuencial del ítem 4 que el 78% de los encuestados indica que nunca el grupo de trabajo le hace sentir incomodo, seguido del 16% que indica que muy pocas veces le hace sentir incomodo, así mismo el 6% asegura que algunas veces esto sucede, sin embargo, las opciones siempre y casi siempre no obtuvieron respuesta.

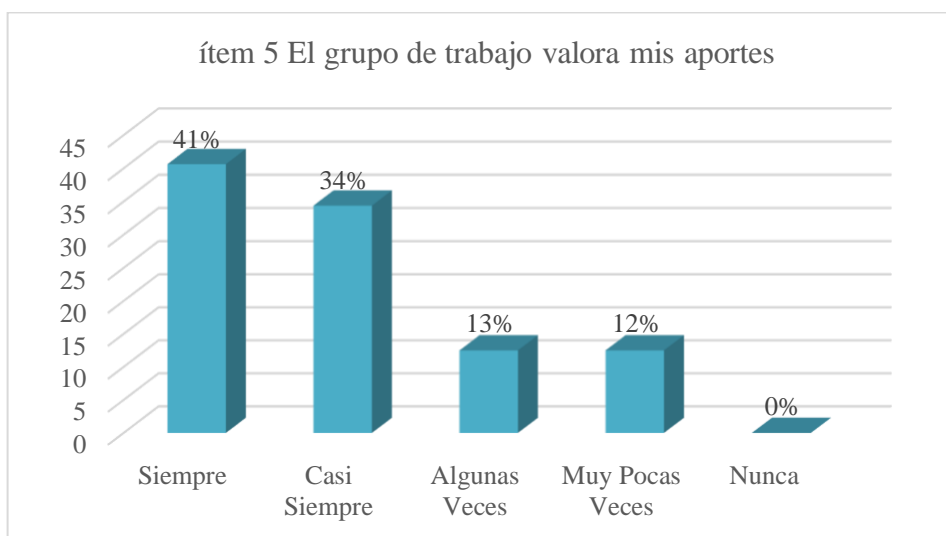


Figura 39 ítem 5 El grupo de trabajo valora mis aportes

Se observó en la Figura 39 la distribución frecuencial del ítem 5 que el 41% de los encuestados indicó que el grupo de trabajo siempre valora sus aportes, seguido del 34% que indicó que casi siempre valora sus aportes, así mismo el 13% asegura que muy pocas veces esto

sucede, igualmente la opción algunas veces obtuvo un 12% donde aseguran que el grupo valora sus aportes; finalmente la opción nunca no obtuvo respuesta.

Tabla 15 Escala clima laboral dimensión: estilos de dirección

| | Ítem 6 | Ítem 7 | Ítem 8 | Ítem 9 | Ítem 10 | Fa | Fr |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-----------|-----------|
| Siempre | 13 | 1 | 15 | 0 | 3 | 6,4 | 20% |
| Casi Siempre | 10 | 2 | 6 | 1 | 1 | 4 | 12% |
| Algunas Veces | 8 | 13 | 10 | 1 | 8 | 8 | 25% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 10 | 1 | 4 | 7 | 4,4 | 14% |
| Nunca | 1 | 6 | 0 | 26 | 13 | 9,2 | 29% |

Tabla 16 Puntuación por dimensión: estilos de dirección

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0% |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 11 | 34% |
| Positivo: de 19 a 25 | 21 | 66% |

La Tabla 17 representa la puntuación de la dimensión estilos de dirección dando como resultado que el 66% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de estilos de dirección positivo, mientras el 31% indica que hay que mejorar en algunos aspectos de esta dimensión. Se destaca que con esta valoración positiva de los estilos de dirección es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

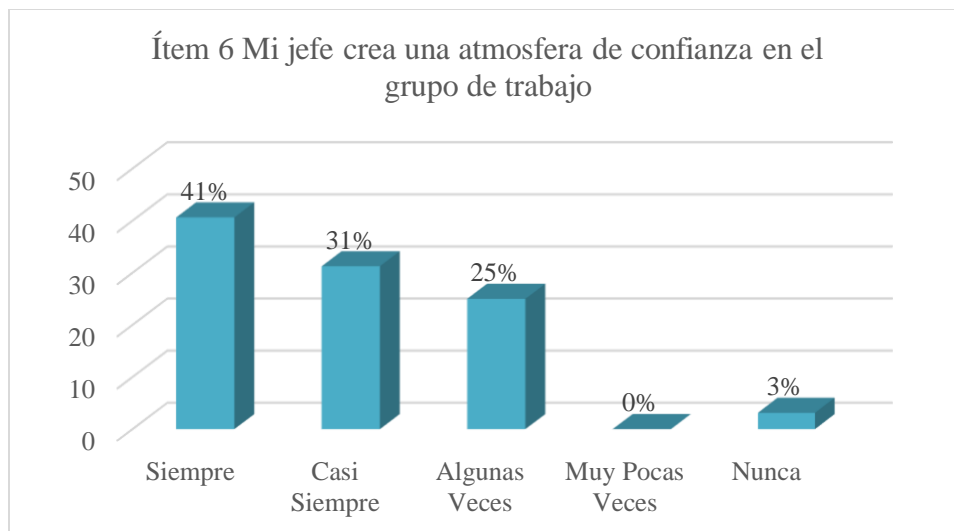


Figura 40 Ítem 6 Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo

Se observó en la Figura 40 la distribución frecuencial del ítem 6 que el 41% de los encuestados indicó que el jefe siempre crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo, seguido del 31% que indicó que casi siempre el jefe crea una atmósfera de confianza, así mismo el 25% asegura que algunas veces esto sucede, sin embargo, el 3% afirmó que nunca; finalmente, la opción muy pocas veces no fue marcada.

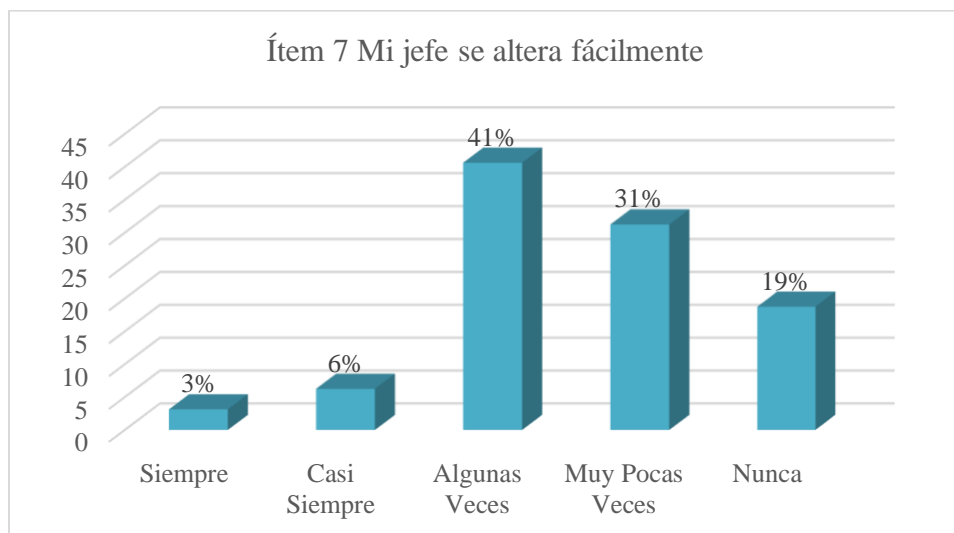


Figura 41 Ítem 7 Mi jefe se altera fácilmente

Se observó en la Figura 41 la distribución frecuencial del ítem 7 que el 41% de los encuestados indicó que su jefe algunas veces se altera con facilidad, de la misma forma otro 31% indica que muy pocas veces se altera con facilidad, seguido del 19% que percibe que nunca es así, un 6% que indicó que casi siempre se altera fácilmente; finalmente, la opción siempre tuvo un 3% de respuesta.

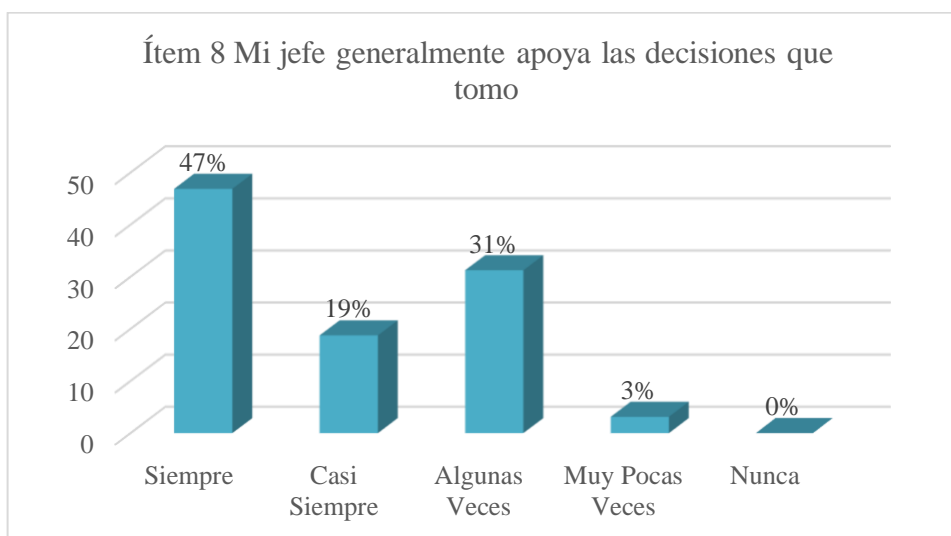


Figura 42. Ítem 8 Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo

Se observó en la Figura 42 la distribución frecuencial del ítem 8 que el 47% de los encuestados indicó que siempre su jefe apoya las decisiones que toma seguido del 31 % donde indicó que algunas veces su jefe apoya las decisiones que toma, así mismo el 19% señaló que casi siempre esto sucede; mientras que el 3% indicó que muy pocas veces es así, la opción nunca no obtuvo respuesta.

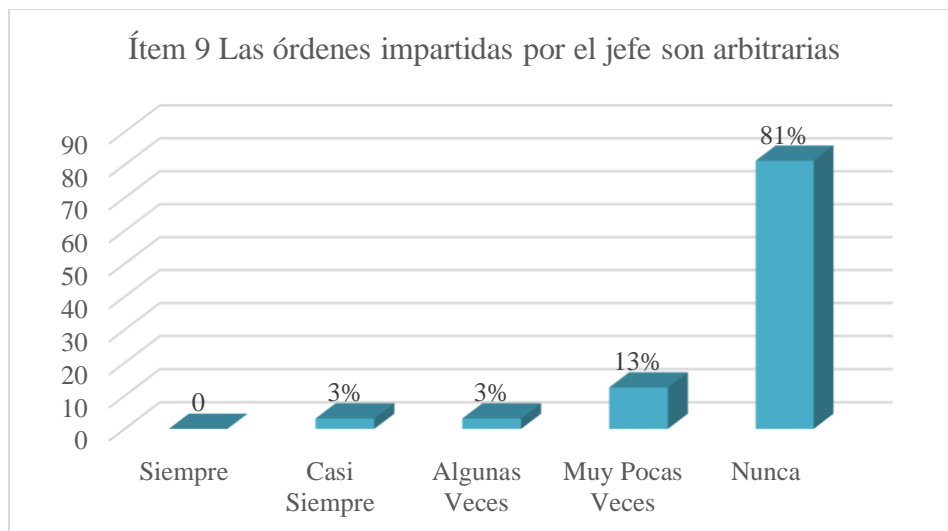


Figura 43 Ítem 9 Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias

Se observó en la Figura 43 de la distribución frecuencial del ítem 9 que el 81% de los encuestados indicó que nunca las órdenes impartidas por su jefe son arbitrarias, seguido del 13% asegurando que muy pocas veces esto sucede, las opciones algunas veces y casi siempre obtuvieron un 3% cada una en el que afirman que las ordenes son arbitrarias, mientras que la opción siempre no tuvo respuesta.

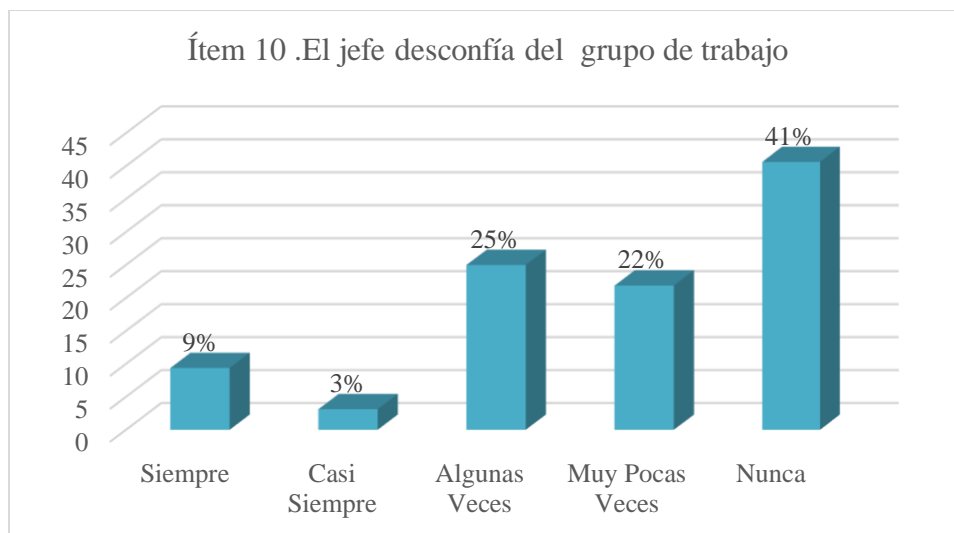


Figura 44 Ítem 10 El jefe desconfía del grupo de trabajo

Se observó en la Figura 44 de la distribución frecuencial del ítem 10 que el 41% de los encuestados indicó que nunca el jefe desconfía del grupo de trabajo, seguido del 25% que asegura que algunas veces el jefe desconfía, mientras que el 22% indicó que muy pocas veces, el otro 9% señaló que siempre desconfía y por último el 3% que casi siempre sucede esto.

Tabla 17 Escala clima laboral dimensión: retribución

| | Ítem 11 | Ítem 12 | Ítem 13 | Ítem 14 | Ítem 15 | Fa | Fr |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|------|-----|
| Siempre | 21 | 23 | 17 | 1 | 0 | 12,4 | 39% |
| Casi Siempre | 7 | 6 | 7 | 1 | 0 | 4,2 | 13% |
| Algunas Veces | 3 | 2 | 3 | 5 | 1 | 2,8 | 9% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 1 | 1 | 4 | 7 | 2,6 | 8% |
| Nunca | 1 | 0 | 4 | 21 | 24 | 10 | 31% |

Tabla 18 Puntuación por dimensión: retribución

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|----|-----|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0 |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 2 | 6% |
| Positivo: de 19 a 25 | 30 | 94% |

La Tabla 19 representa la puntuación de la dimensión retribución dando como resultado que el 94% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de retribución positivo, mientras el 6% indica que hay que mejorar en algunos aspectos de esta dimensión. Se destaca que con esta valoración positiva de los estilos de dirección es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

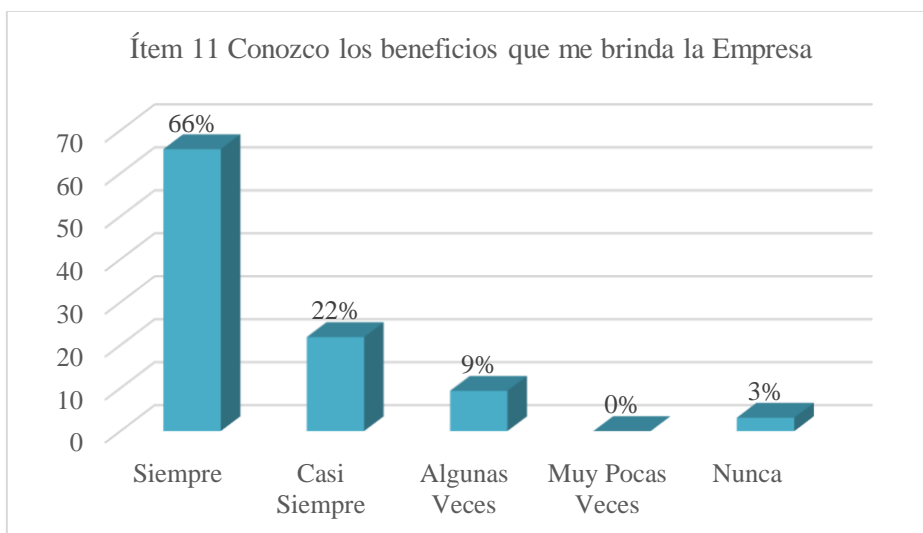


Figura 45 ítem 11 Conozco los beneficios que me brinda la empresa

Se observó en la Figura 45 de la distribución frecuencial del ítem 11 que el 66% de los encuestados indicó que siempre conoce los beneficios que le brinda la empresa, un 22% aseguró que casi siempre conoce los beneficios, mientras que el 9% solo algunas veces y la opción nunca tuvo un 3%, finalmente la opción muy pocas veces no obtuvo respuesta.

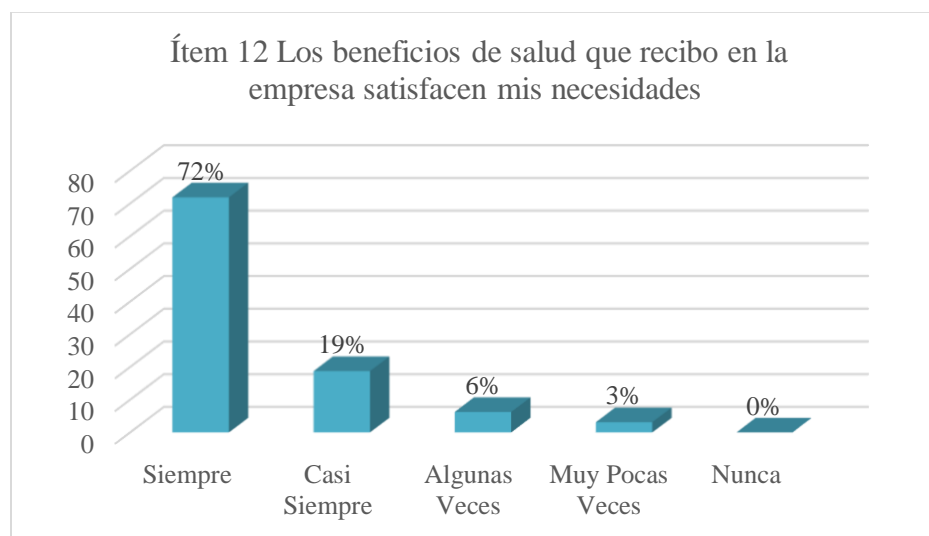


Figura 46 Ítem 12 Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades

Se observó en la Figura 46 de la distribución frecuencial del ítem 12 que el 72% de los encuestados indicó que siempre los servicios de salud que recibe por parte de la empresa satisfacen sus necesidades, seguido del 19% que respondió casi siempre satisfacen sus

necesidades, así mismo el 6% indicó que algunas veces sucede esto, mientras que el 3% respondió que muy pocas veces, la opción nunca no obtuvo respuesta.

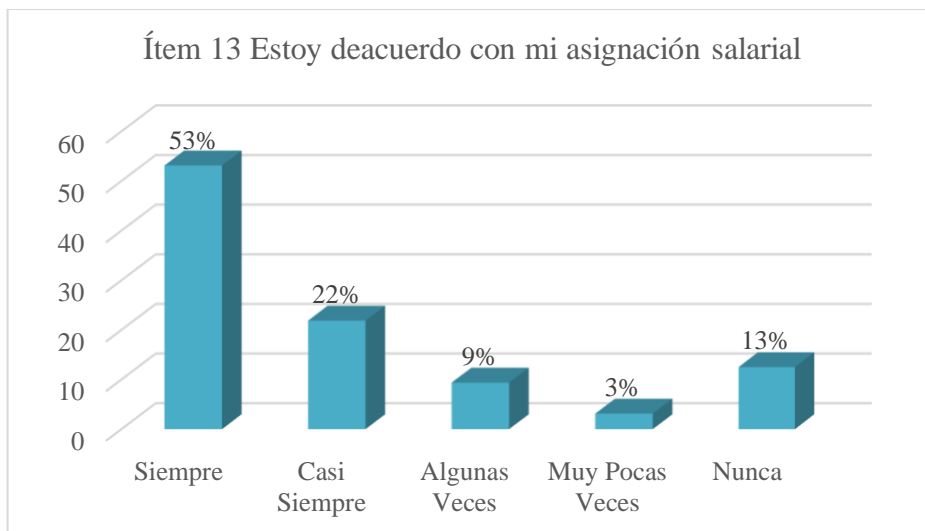


Figura 47 Ítem 13 Estoy de acuerdo con mi asignación salarial

Se observó en la Figura 47 de la distribución frecuencial del ítem 13 que el 53% de los encuestados indicó que siempre está de acuerdo con su asignación salarial, seguido del 22% que indicó que casi siempre está de acuerdo con su asignación salarial, así mismo el 13% respondió que nunca, mientras que el 9% algunas veces está de acuerdo con su salario; finalmente la opción muy pocas veces obtuvo un 3% en el que está de acuerdo.

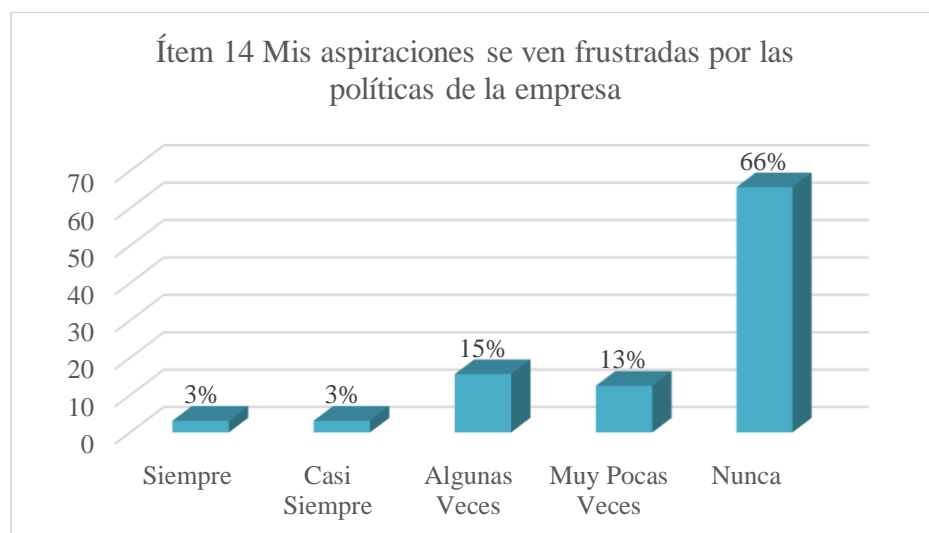


Figura 48 Ítem 14 Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa

Se observó en la Figura 48 de la distribución frecuencial del ítem 14 que el 66% de los encuestados indicó que nunca sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa, seguido del 15% en el que algunas veces se ven frustradas. El 13% indicó que muy pocas veces esto sucede, por su parte las opciones siempre y casi siempre obtuvieron un 3% cada una en la que los encuestados indicaron que sus aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa.

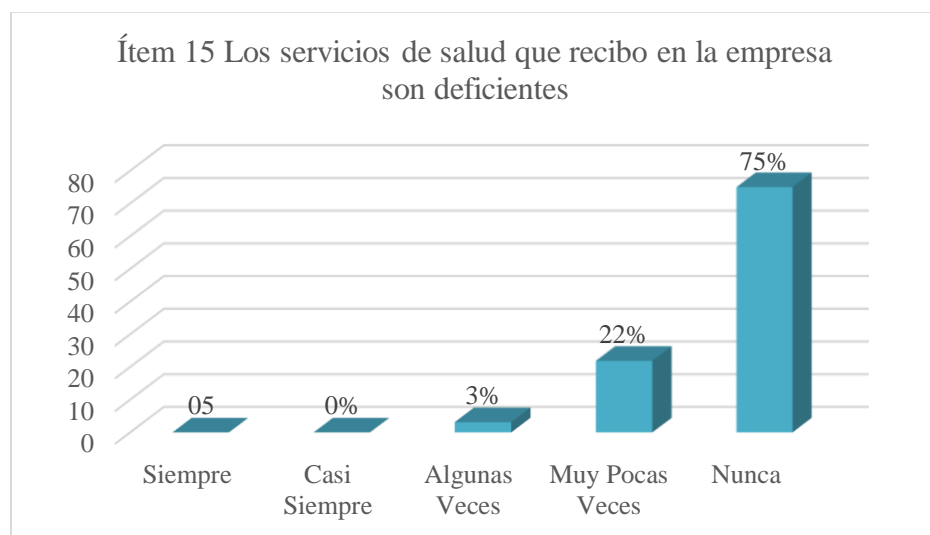


Figura 49 Ítem 15 Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes

Se observa en la Figura 49 de la distribución frecuencial del ítem 15 que el 75% de los encuestados indicó que los servicios de salud que recibe en la empresa nunca son deficientes, seguido del 22% que respondió que muy pocas veces esto sucede mientras que el 3% indicó que los servicios son deficientes. Las opciones siempre y casi siempre no obtuvieron respuesta

Tabla 19 Escala clima laboral dimensión: sentido de pertenencia

| | Ítem 16 | Ítem 17 | Ítem 18 | Ítem 19 | Ítem 20 | Fa | Fr |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|------|-----|
| Siempre | 31 | 21 | 0 | 5 | 0 | 11,4 | 36% |
| Casi Siempre | 1 | 8 | 0 | 0 | 0 | 1,8 | 5% |
| Algunas Veces | 0 | 3 | 0 | 3 | 7 | 2,6 | 8% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 0 | 0 | 11 | 4 | 3 | 11% |
| Nunca | 0 | 0 | 32 | 13 | 21 | 13,2 | 40% |

Tabla 20 Puntuación por dimensión: sentido de pertenencia

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0% |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 0 | 0% |
| Positivo: de 19 a 25 | 32 | 100% |

La Tabla 21. representa la puntuación de la dimensión sentido de pertenencia dando como resultado que el 100% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de sentido de pertenencia positivo. Se destaca que con esta valoración positiva de los estilos de dirección es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

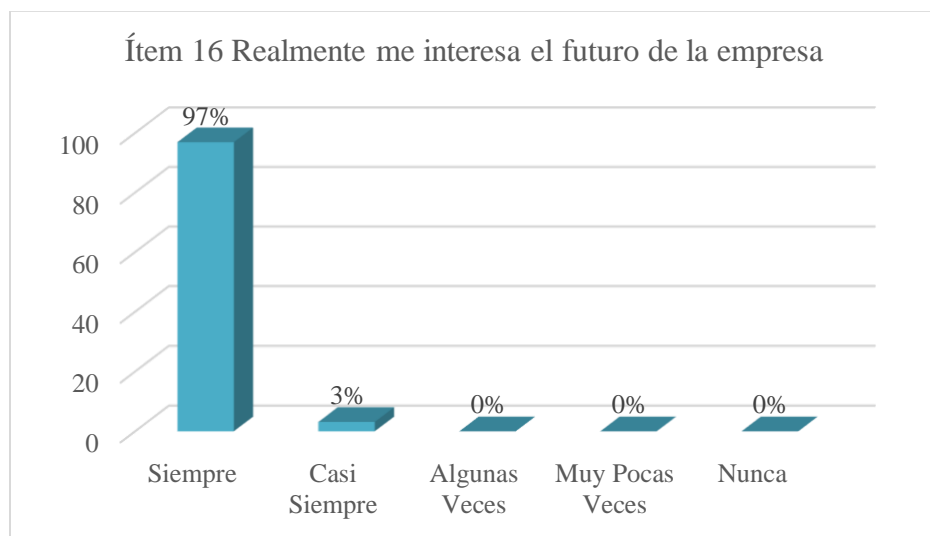


Figura 50 Ítem 16 Realmente me interesa el futuro de la empresa

Se observó en la Figura 50 de la distribución frecuencial del ítem 16 que el 97% de los encuestados realmente siempre se interesa por el futuro de la empresa, seguido del 3% que respondió que casi siempre se interesa. Las opciones algunas veces, muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

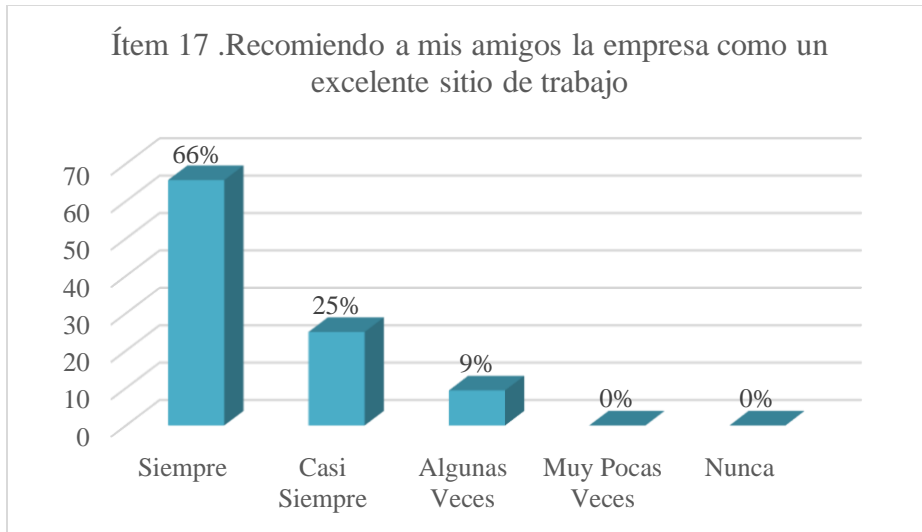


Figura 51 Ítem 17 Recomendando a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo

Se observó en la Figura 51 de la distribución frecuencial del ítem 17 que el 66% de los encuestados indicó que siempre recomienda a sus amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo seguido del 25% que indicó que casi siempre lo hace; finalmente el 9% respondió que algunas veces recomienda a la empresa. Las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

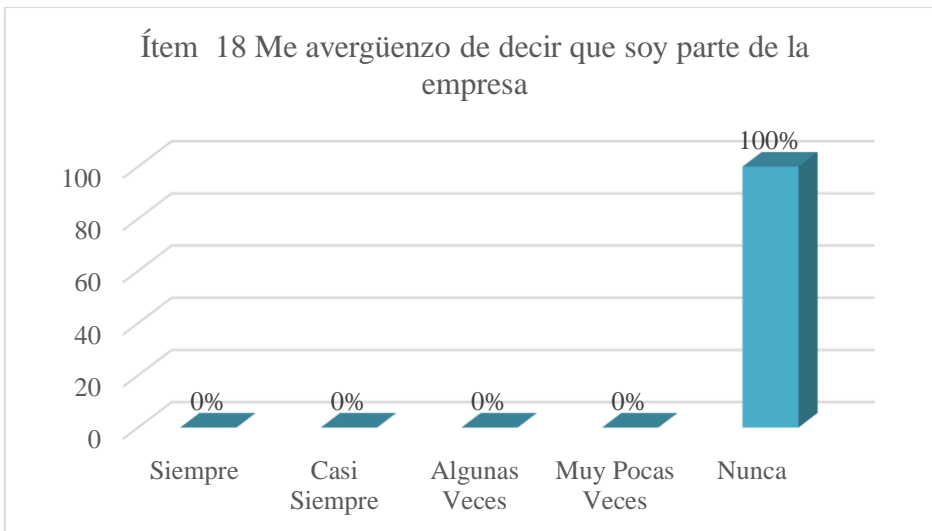


Figura 52 Ítem 18 Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa

Se observó en la Figura 52 de la distribución frecuencial del ítem 18 que el 100% de los encuestados no se avergüenza al decir que es parte de la empresa. Las opciones muy pocas veces, algunas veces, casi siempre y siempre no obtuvieron respuestas.

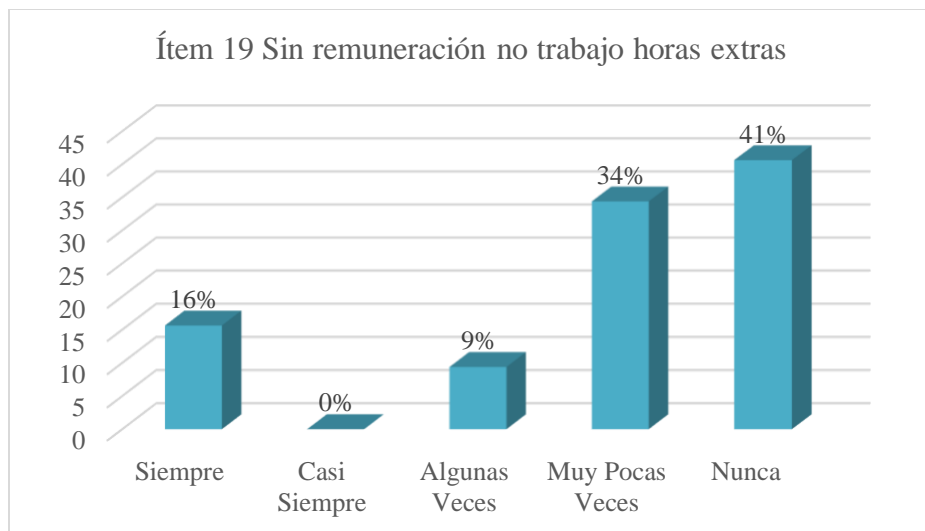


Figura 53 Ítem 19 Sin remuneración no trabajo horas extras

Se observó en la Figura 53 de la distribución frecuencial del ítem 19 que el 41% de los encuestados respondió que nunca trabaja horas extras sin remuneración, seguido del 34% indicó que muy pocas veces lo hace; mientras que el 16% siempre trabaja sin remuneración horas extras, el otro 9% algunas veces lo hace; finalmente la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

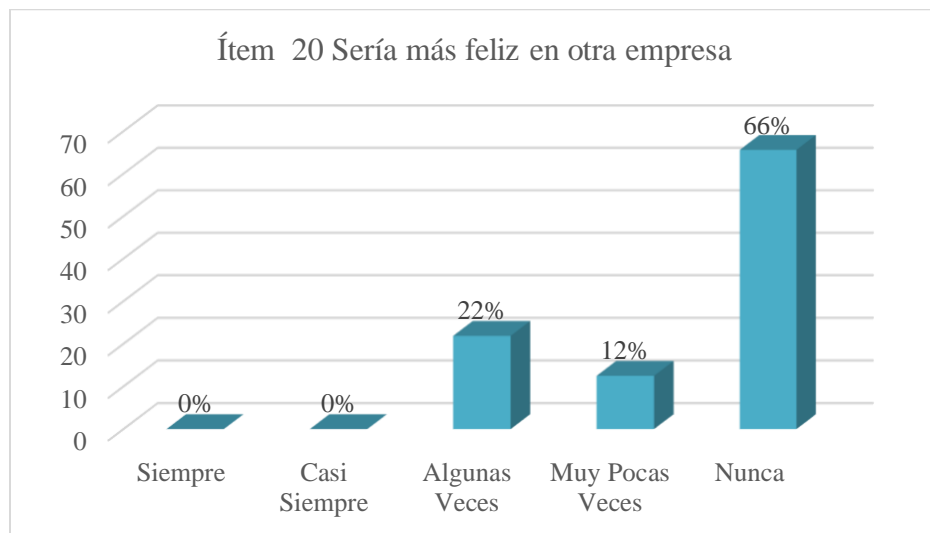


Figura 54 Ítem 20 Sería más feliz en otra empresa

Se observó en la Figura 54 de la distribución frecuencial del ítem 20 que el 66% de los encuestados respondió que nunca sería más feliz en otra empresa, seguido del 22% que indicó

que algunas veces sería más feliz, mientras que el 12% respondió que muy pocas veces lo sería. Las opciones siempre y casi siempre no obtuvieron respuesta.

Tabla 21 Escala clima laboral dimensión: Disponibilidad de Recursos

| | Ítem 21 | Ítem 22 | Ítem 23 | Ítem 24 | Ítem 25 | Fa | Fr |
|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------|-----------|
| Siempre | 24 | 14 | 1 | 1 | 3 | 8,6 | 27% |
| Casi Siempre | 3 | 9 | 0 | 0 | 1 | 2,6 | 8% |
| Algunas Veces | 4 | 7 | 5 | 2 | 3 | 4,2 | 13% |
| Muy Pocas Veces | 0 | 1 | 5 | 5 | 7 | 3,6 | 11% |
| Nunca | 1 | 1 | 21 | 24 | 18 | 13 | 41% |

Tabla 22 Puntuación por dimensión: Disponibilidad de Recursos

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0% |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 3 | 9% |
| Positivo: de 19 a 25 | 29 | 91% |

La Tabla 23 representa la puntuación de la dimensión disponibilidad de recursos dando como resultado que el 91% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de disponibilidad de recursos positivo y el otro 9% refiere que hay puntos de esta dimensión por mejorar. Se destaca que con esta valoración positiva de la disponibilidad de recursos es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

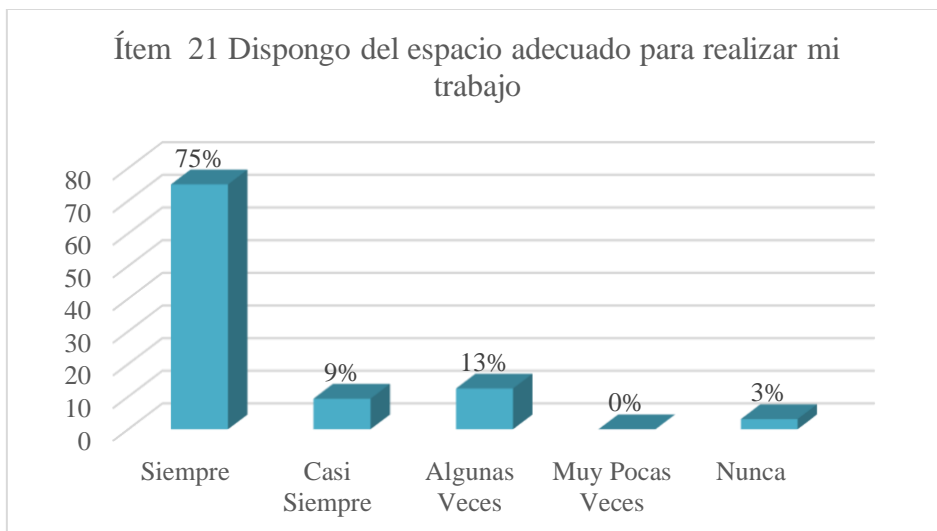


Figura 55 Ítem 21 Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo

Se observó en la Figura 55 de la distribución frecuencial del ítem 21 que el 75% de los encuestados indicó que siempre dispone del espacio adecuado para realizar su trabajo, seguido del 13% que algunas veces dispone del espacio, mientras que el 9% indicó que dispone del espacio adecuado casi siempre, finalmente el 3% de los encuestados indicó que nunca dispone de esto, la opción muy pocas veces no obtuvo respuesta.

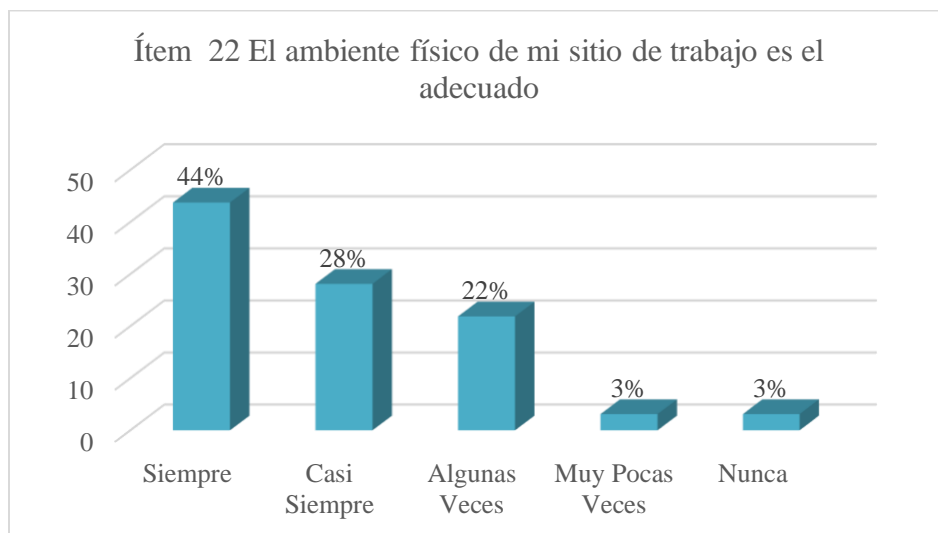


Figura 56 Ítem 22 El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado

Se observó en la Figura 56 de la distribución frecuencial del ítem 22 que el 44% indicó que el ambiente físico de su sitio de trabajo siempre es el adecuado, seguido del 28% respondió que

casi siempre es el adecuado, mientras el 22% obtuvo como respuesta que algunas veces lo es, las opciones muy pocas veces y nunca obtuvieron 3% de respuesta cada una.

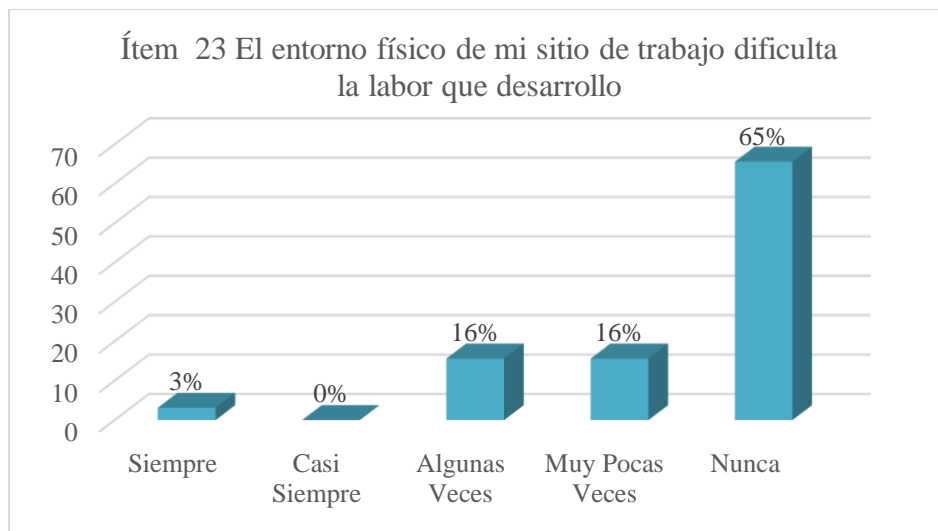


Figura 57 Ítem 23 El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo

Se observó en la Figura 57 de la distribución frecuencial del ítem 23 que el 65% de los encuestados indicó que el entorno físico de su sitio de trabajo nunca dificulta la labor que desarrolla; seguido del 16% respondió que muy pocas veces dificulta la labor, mientras que otro 16% obtuvo como respuesta que algunas veces lo hace; la opción siempre fue respondida por el 3%; finalmente, la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

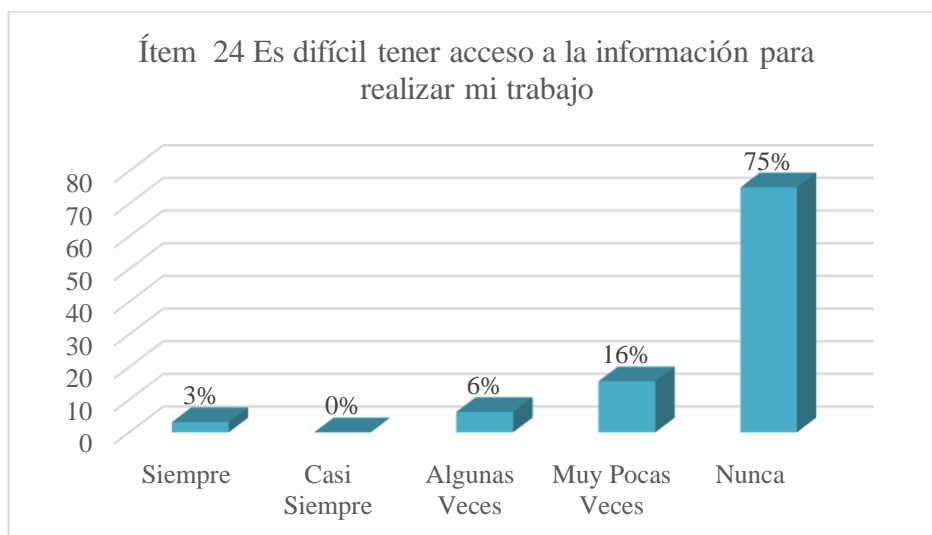


Figura 58 Ítem 24 Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo

Se observó en la Figura 58 de la distribución frecuencial del ítem 24 que el 75% de los encuestados indicó que nunca es difícil tener acceso a la información para realizar su trabajo, seguido del 16% respondió que muy pocas veces esto sucede; mientras que el 6% indicó que algunas veces es difícil, finalmente el 3% respondió que siempre es difícil tener acceso a la información, la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

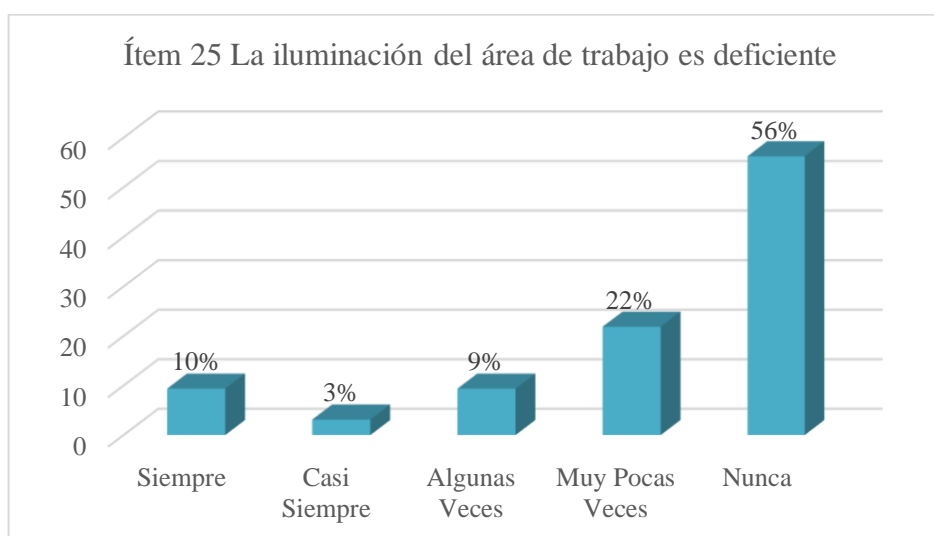


Figura 59 Ítem 25 La iluminación del área de trabajo es deficiente

Se observó en la Figura 59 de la distribución frecuencial del ítem 25 que el 56% de los encuestados indicó que nunca la iluminación del área de trabajo es deficiente, seguido del 22% que indicó que muy pocas veces es deficiente, 10% respondió que siempre lo es, mientras que el 9% respondió que algunas veces; por último, el 3% indicó que casi siempre la iluminación en su área de trabajo es deficiente.

Tabla 23 Escala clima laboral dimensión: Estabilidad

| | Ítem 26 | Ítem 27 | Ítem 28 | Ítem 29 | Ítem 30 | Fa | Fr |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|------|-----|
| Siempre | 1 | 21 | 13 | 2 | 27 | 12,8 | 40% |
| Casi Siempre | 0 | 4 | 7 | 0 | 3 | 2,8 | 9% |
| Algunas Veces | 2 | 5 | 12 | 2 | 2 | 4,6 | 14% |
| Muy Pocas Veces | 8 | 1 | 0 | 5 | 0 | 2,8 | 9% |
| Nunca | 21 | 1 | 0 | 23 | 0 | 9 | 28% |

Tabla 24 Puntuación por dimensión: Estabilidad

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|-----------|-----------|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0 |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 8 | 25% |
| Positivo: de 19 a 25 | 24 | 75% |

La Tabla 25 representa la puntuación de la dimensión estabilidad dando como resultado que el 75% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un ambiente de estabilidad positivo y el otro 25% refiere que hay puntos de esta dimensión por mejorar. Se destaca que con esta valoración positiva la estabilidad es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

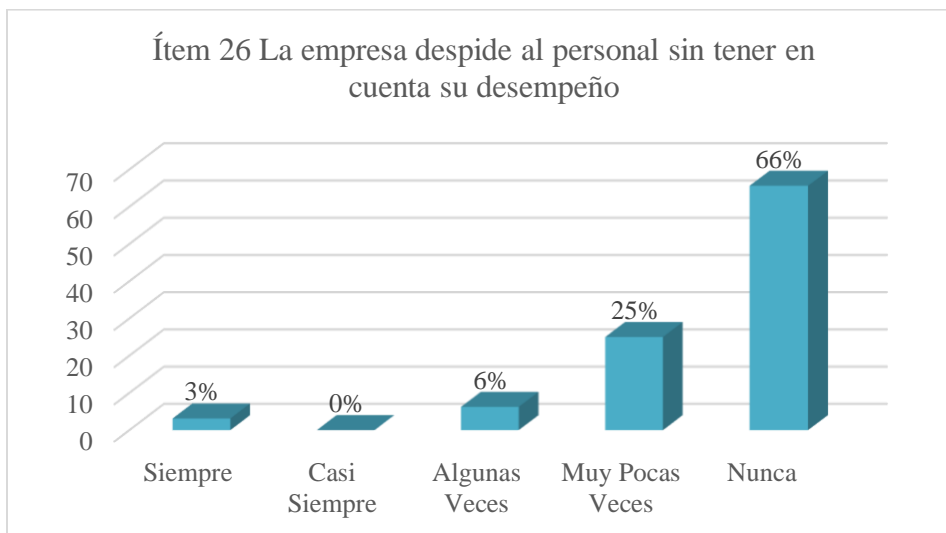


Figura 60 Ítem 26 La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño

Se observó en la Figura 60 de la distribución frecuencial del ítem 26 que el 66% de los encuestados indicó que la empresa nunca despide al personal sin tener en cuenta en su desempeño, seguido del 25% que respondió que muy pocas veces esto sucede, mientras que el 6% indicó que algunas veces en la empresa despiden al personal sin tener en cuenta el desempeño, finalmente el 3% respondió que siempre se presenta esta situación, la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

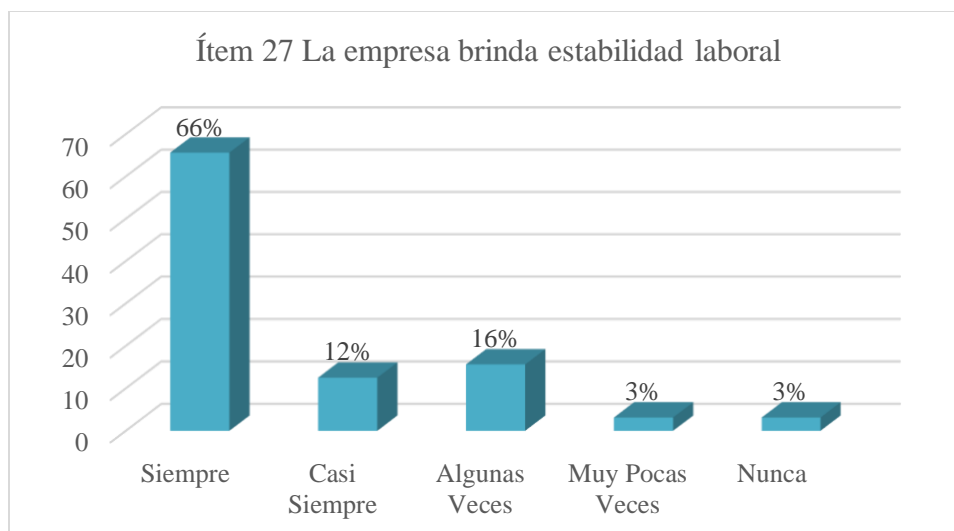


Figura 61 ítem 7 La empresa brinda estabilidad laboral

Se observó en la Figura 61 de la distribución frecuencial del ítem 27 que el 66% de los encuestados indicó que siempre la empresa brinda estabilidad laboral, seguido del 16% que indicó algunas veces la empresa brinda esto, mientras que el 12% respondió que casi siempre esto sucede; finalmente el 3% respondió que nunca la empresa les brinda estabilidad laboral al igual que la opción muy pocas veces.

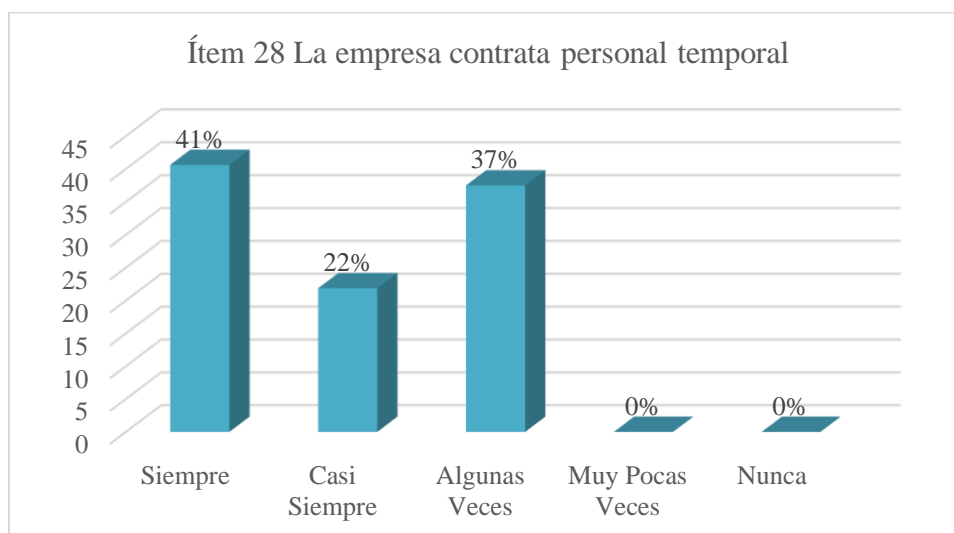


Figura 62 Ítem 28 La empresa contrata personal temporal

Se observó en la Figura 62 de la distribución frecuencial del ítem 28 que el 41% de los encuestados indicó que la empresa siempre contrata personal temporal, seguido del 37%

respondió que algunas veces esto sucede mientras que el otro 22% indicó que casi siempre la empresa contrata personal temporal, las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

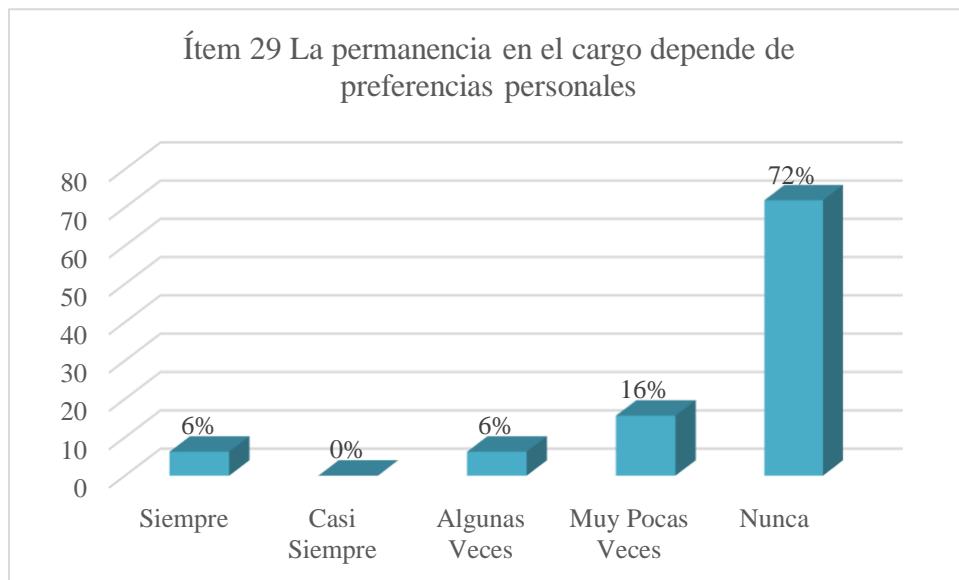


Figura 63 Ítem 29 La permanencia en el cargo depende de preferencias personales

Se observó en la Figura 63 de la distribución frecuencial del ítem 29 que el 72% de los encuestados indicó que nunca la permanencia en el cargo depende de preferencia personales, seguido del 16% respondió que algunas veces esto sucede, así mismo las opciones siempre y algunas veces fueron señas cada una por un 6%. Por último, la opción casi siempre no obtuvo respuesta.

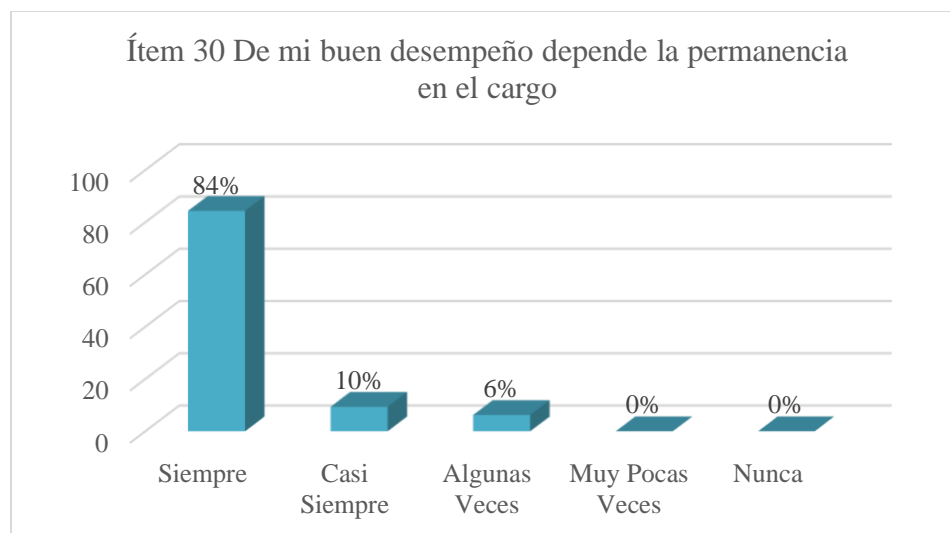


Figura 64 Ítem 30 De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo

Se observó en la Figura 64 de la distribución frecuencial del ítem 30 que el 84% de los encuestados indicó que siempre de su buen desempeño depende la permanencia en el cargo, seguido del 10% respondió que casi siempre depende y por último el 6% indicó que algunas veces esto sucede, las opciones muy pocas veces y nunca no obtuvieron respuesta.

Tabla 25 Escala clima laboral dimensión: Claridad y Coherencia en la Dirección

| | Ítem 31 | Ítem 32 | Ítem 33 | Ítem 34 | Ítem 35 | Fa | Fr |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----|
| Siempre | 18 | 12 | 2 | 3 | 5 | 8 | 25% |
| Casi Siempre | 8 | 11 | 2 | 6 | 1 | 5,6 | 18% |
| Algunas Veces | 2 | 8 | 3 | 7 | 8 | 5,6 | 17% |
| Muy Pocas Veces | 2 | 0 | 8 | 11 | 6 | 5,4 | 17% |
| Nunca | 2 | 1 | 17 | 5 | 12 | 7,4 | 23% |

Tabla 26 Puntuación por dimensión: Claridad y Coherencia en la Dirección

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|----|-----|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0 |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 11 | 34% |
| Positivo: de 19 a 25 | 21 | 66% |

La Tabla 27 representa la puntuación de la dimensión claridad y coherencia en la dirección dando como resultado que el 66% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. percibe un

ambiente de claridad y coherencia en la dirección positivo y el otro 34% refiere que hay puntos de esta dimensión por mejorar. Se destaca que con esta valoración positiva de los estilos de dirección es un factor de fortaleza para el clima organizacional. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

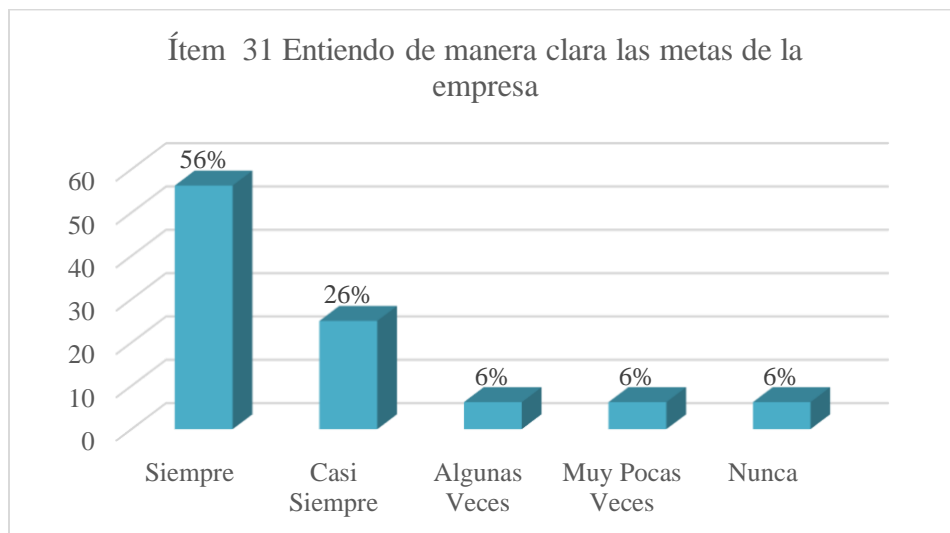


Figura 65 Ítem 31 Entiendo de manera clara las metas de la empresa

Se observó en la Figura 65 de la distribución frecuencial del ítem 31 que el 56% de los encuestados indicó que siempre entiende de manera clara las metas de la empresa, seguido de 26% respondió casi siempre entiende de manera clara, de esta forma las opciones algunas veces, muy pocas veces y nunca obtuvieron cada una un 6% de respuesta.

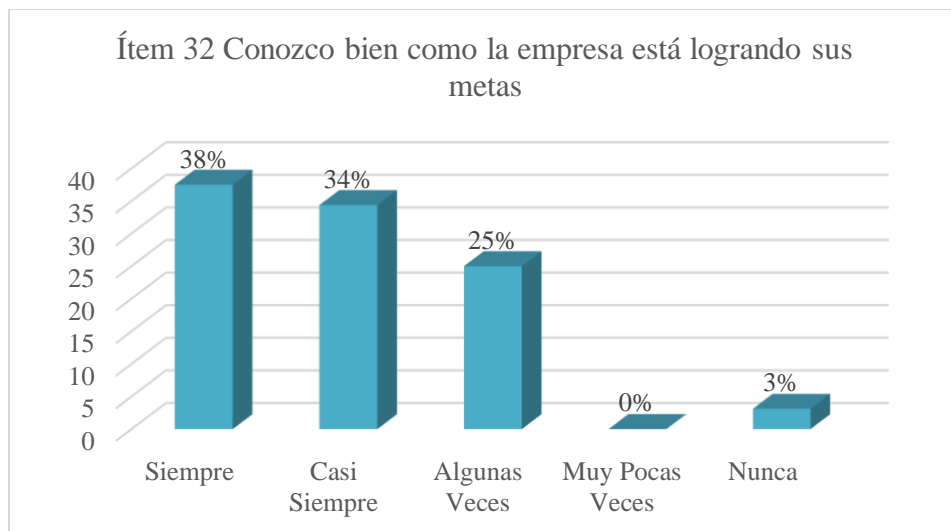


Figura 66 Ítem 32 Conozco bien como la empresa está logrando sus metas

Se observó en la Figura 66 de la distribución frecuencial del ítem 32 que el 38% de los encuestados siempre conoce bien como la empresa está logrando sus metas, seguido del 34% indicó que casi siempre conoce bien la empresa, por otro lado, el 25% respondió que algunas veces esto sucede, mientras que el 3% nunca tiene conocimiento de esto, por último, la opción muy pocas veces no obtuvo respuesta.

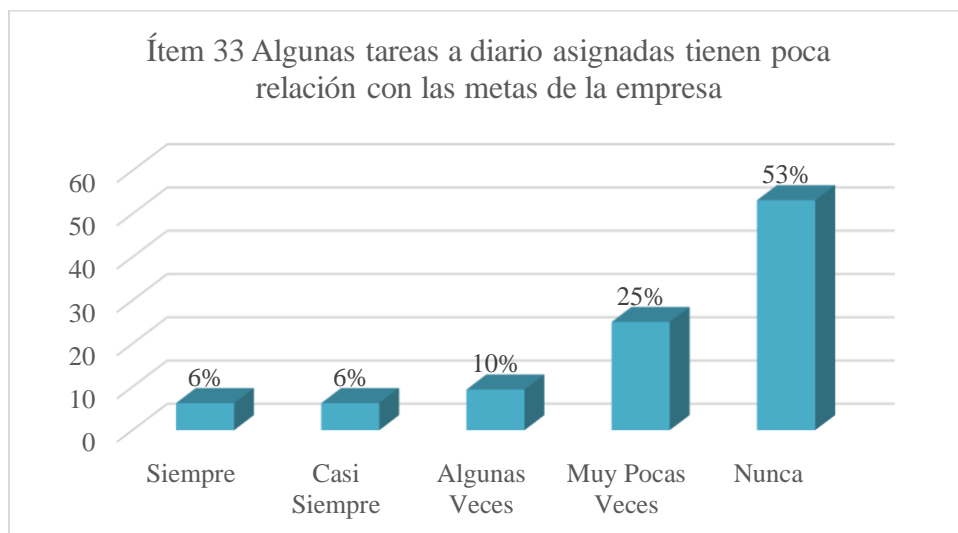


Figura 67 Ítem 33 Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa

Se observó en la Figura 67 de la distribución frecuencial del ítem 33 que el 53% de los encuestados indicó que algunas tareas nunca tienen poca relación con las metas de la empresa,

seguido del 25% respondió que muy pocas veces las tareas asignadas tienen poca relación, así mismo el 10% indicó que algunas veces esto sucede, mientras que el 6% respondió que casi siempre tienen poca relación; por último el 6% respondió que siempre algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa.

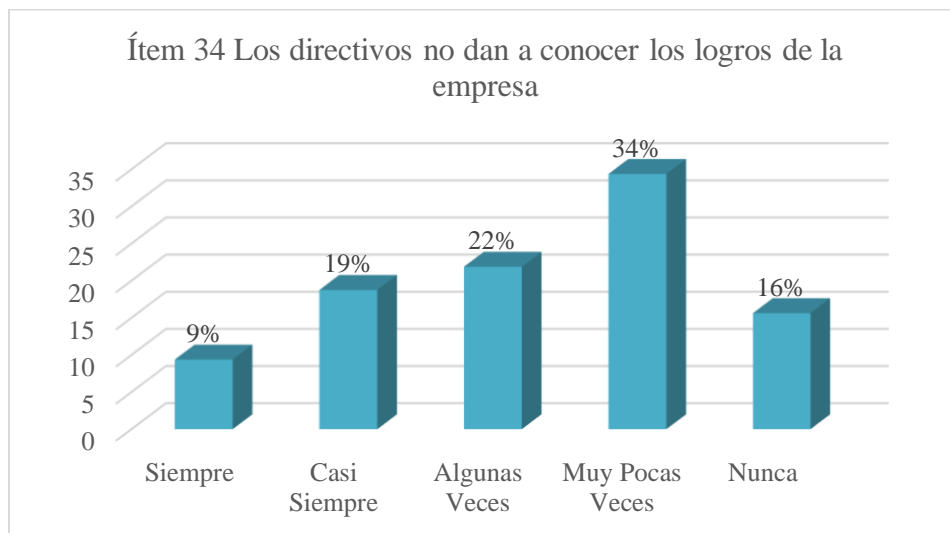


Figura 68 Ítem 34 Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa

Se observó en la Figura 68 de la distribución frecuencial del ítem 34 que el 34% de los encuestados manifestó que muy pocas veces los directivos no dan a conocer los logros de la empresa, seguido del 22% indicó que algunas veces sucede de esta forma, mientras que el 19% casi siempre los logros no se dan a conocer; por otro lado 16% respondió que nunca sucede esto; por último, el 9% respondió que siempre los directivos dan a conocer los logros de la empresa.

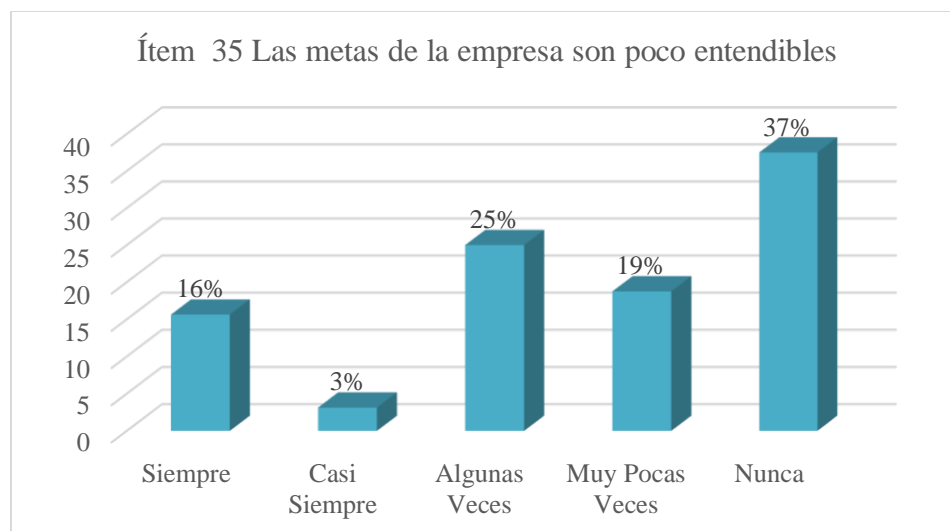


Figura 69 Ítem 35 Las metas de la empresa son poco entendibles

Se observó en la Figura 69 de la distribución frecuencial del ítem 35 que el 37% de los encuestados indicó que nunca las metas de la empresa son pocas entendibles, seguido del 25% respondió que algunas veces las metas son poco entendibles, así mismo otro 19% indicó que muy pocas veces las metas son poco entendibles, por consiguiente, el 16% indicó que siempre esto sucede, por último, el 3% respondió que casi siempre las metas de la empresa son poco entendibles.

Tabla 27 . Escala clima laboral dimensión: Valores Colectivos

| | Ítem 36 | Ítem 37 | Ítem 38 | Ítem 39 | Ítem 40 | Fa | Fr |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----|-----|
| Siempre | 10 | 10 | 12 | 2 | 8 | 8,4 | 26% |
| Casi Siempre | 11 | 12 | 13 | 5 | 5 | 9,2 | 29% |
| Algunas Veces | 6 | 7 | 6 | 13 | 11 | 8,6 | 27% |
| Muy Pocas Veces | 4 | 2 | 1 | 6 | 5 | 3,6 | 11% |
| Nunca | 1 | 1 | 0 | 6 | 3 | 2,2 | 7% |

Tabla 28 Puntuación por dimensión: Valores Colectivos

| | Fa | Fr |
|--------------------------------|----|-----|
| Negativo: de 5 a 11 puntos | 0 | 0% |
| Por mejorar: de 12 a 18 puntos | 18 | 56% |
| Positivo: de 19 a 15 | 14 | 44% |

La Tabla 29 representa la puntuación de la dimensión valores colectivos dando como resultado que el 56% de los colaboradores del Hotel Sicarare Ltda. refiere que hay puntos de esta dimensión por mejorar y el otro 44% percibe un ambiente de valores colectivos. A continuación, se presentan los resultados obtenidos por pregunta.

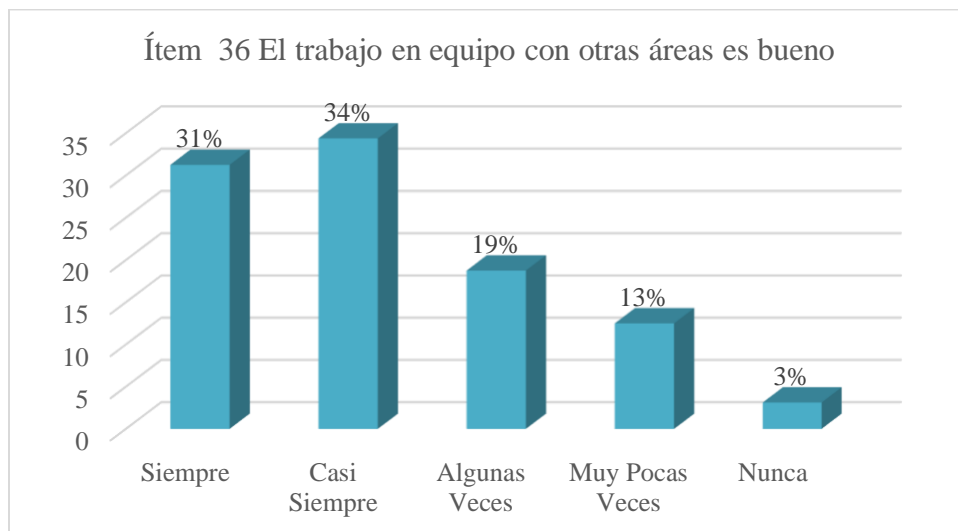


Figura 70 Ítem 36 El trabajo en equipo con otras áreas es bueno

Se observó en la Figura 70 de la distribución frecuencial del ítem 36 que el 34% de los encuestados indicó que casi siempre el trabajo en equipo con otras áreas es bueno, seguido del 31% respondió que siempre es bueno, así mismo el 19% indicó que algunas veces esto sucede, mientras que el 13% respondió que muy pocas veces lo es y por último el 3% indicó que nunca es bueno el trabajo en equipo con otras áreas.

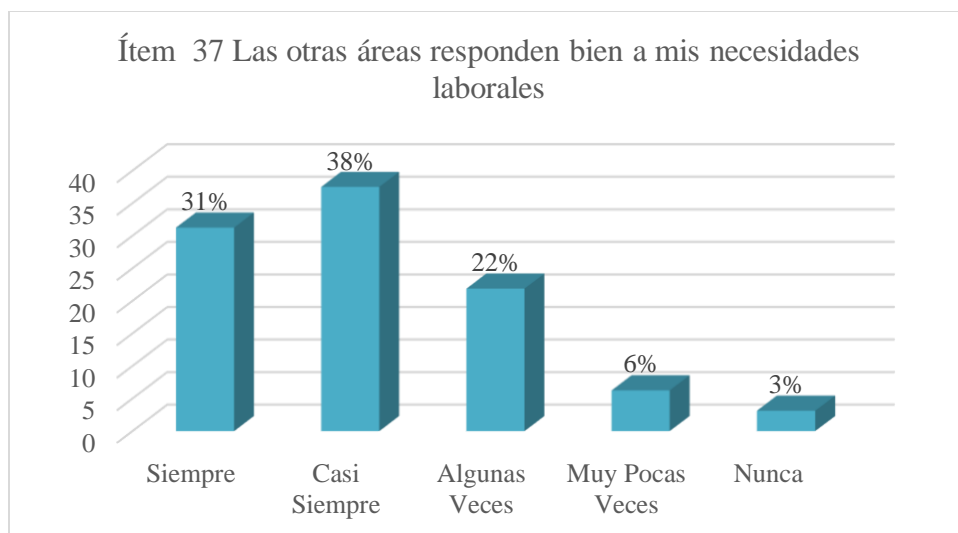


Figura 71 Ítem 37 Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales

Se observó en la Figura 71 de la distribución frecuencial del ítem 37 que el 38% de los encuestados indicó que casi siempre las otras áreas responden bien a sus necesidades laborales, seguido del 31% indicó que responden a sus necesidades laborales, así mismo el 22% señaló que algunas veces responden bien, mientras que el otro 6% indicó que muy pocas veces sucede esto, por último, el 3% respondió que nunca responden bien.

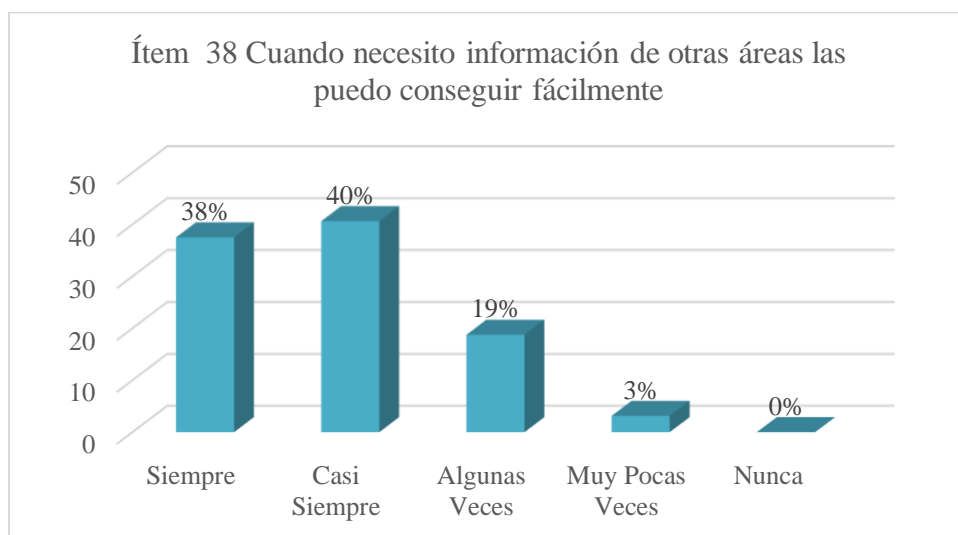


Figura 72 Ítem 38 Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente

Se observó en la Figura 72 de la distribución frecuencial del ítem 38 que el 40% de los encuestados indicó que casi siempre cuando necesitan información de otras áreas las puede conseguir fácilmente, seguido del 38% indicó que siempre las puede conseguir fácilmente,

mientras que el otro 19% respondió que algunas veces esto sucede y por último el 3% respondió que muy pocas veces cuando necesita información las puede conseguir fácilmente; finalmente la opción nunca no obtuvo respuesta.

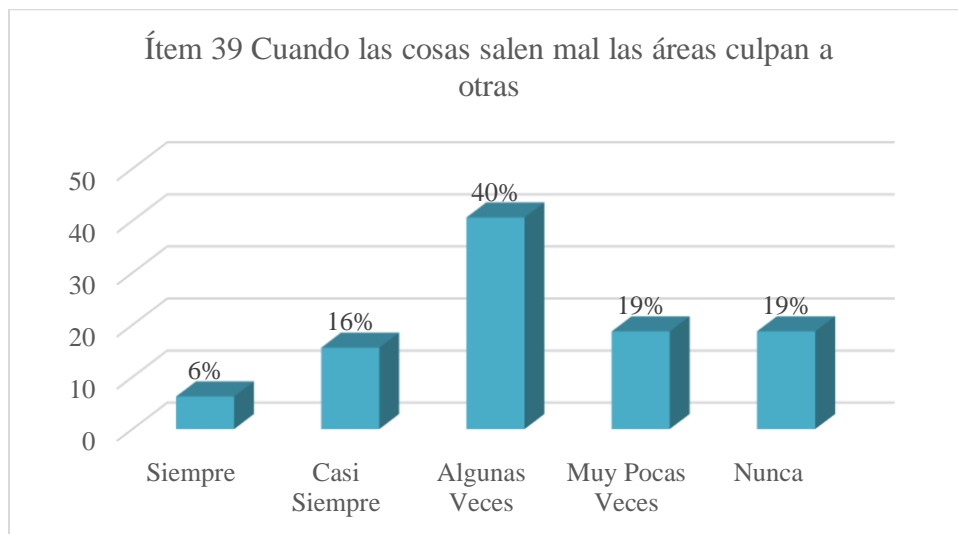


Figura 73 Ítem 39 Cuando las cosas salen mal las áreas culpan a otras

Se observó en la Figura 73 de la distribución frecuencial del ítem 30 que el 40% de los encuestados indicó que cuando las cosas salen mal las áreas culpan a otras, seguido del 19% respondió que muy pocas veces culpan a otras, otro 19% indicó que nunca sucede esto, mientras que un 16% respondió que casi siempre las áreas culpan a otras y por último el 6% indicó que siempre cuando las cosas salen mal las áreas culpan a otras.

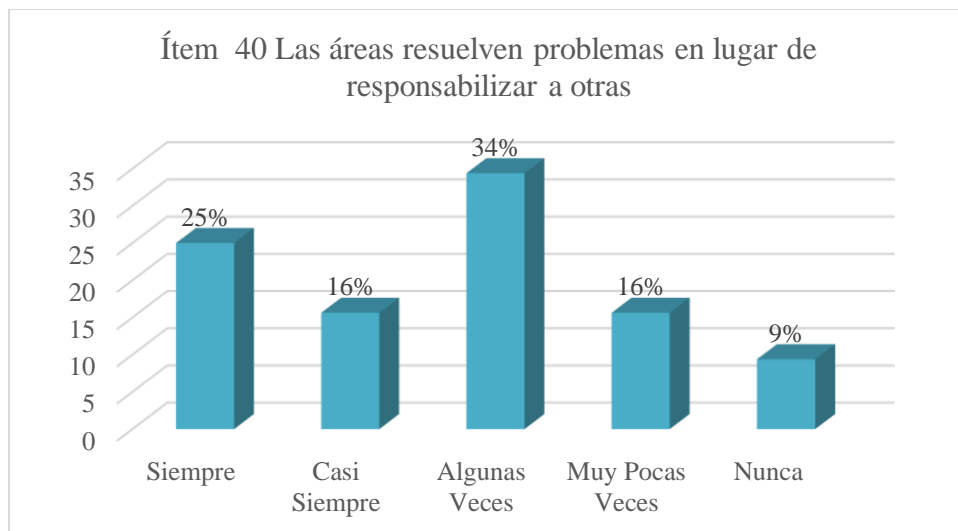


Figura 74 Ítem 40 Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras

Se observó en la Figura 74 de la distribución frecuencial del ítem 40 que el 34% de los encuestados indicó que algunas veces las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras, seguido del 25% respondió que siempre, así mismo el 16% indicó que siempre esto sucede, mientras que el otro 16% señaló que casi siempre resuelven en lugar de responsabilizar a otros, por último, el 9% respondió que nunca las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras.

4.2. Discusión

Se analizaron los resultados de la variable Comunicación Interna encontrándose que dentro de los niveles establecidos por sus autores GF Asesores (2003) es insuficiente con un 63% que representa la mayoría de los colaboradores seguido por un 37% que afirma ser eficaz.

Coincidiendo con la investigación de Bravo (2017) quien concluyó que la comunicación interna es insuficiente en la medida que la ejecución de las actividades diarias se torna complicada por las trabas generadas por parte del área administrativa o bien sea jefes, la demora en los procedimientos, así como las órdenes confusas dadas frecuentemente lo que es susceptible de cambios que optimicen todo el funcionamiento y el proceso de interrelación entre los colaboradores.

De igual forma, se identificó que en los patrones de comunicación interna el 59% de los colaboradores perciben que es eficaz y el 41% restante, que es insuficiente. El primer patrón que va de niveles inferiores a los superiores denominado comunicación vertical-ascendente afirman los colaboradores que comunican a sus líderes cualquier novedad, sin embargo, estas sugerencias, necesidades o peticiones no siempre son atendidas; así mismo, se ejecutan las directrices de manera clara e inmediata, pero con inconvenientes que se ven reflejados en la calidad de los servicios. Satir (2012) citado en Curi (2017) refiere que “hay ciertos patrones de comunicación al parecer universales que rigen la forma como la gente se comunica” y de acuerdo a las acciones ejecutadas se crea una identidad dentro del círculo, aunque este permanece también evoluciona para poder entender el mensaje lo que permite que las personas se comuniquen cada vez mejor.

Por otro lado, la comunicación vertical-descendente, que se establece de líderes a los colaboradores relacionada con las tareas cotidianas, metodología, observaciones y sugerencias de las mismas; se presenta en la empresa en la promoción de reuniones y carteleras de anuncios, transmitiendo la información en la que no solo los colaboradores se mantengan al tanto de las novedades sino que se genere mayor sentido de pertenencia y compromiso para alcanzar los objetivos; esto con el fin de disminuir los memorandos o llamados de atención.

Finalmente, la comunicación horizontal como resultado de la interacción entre colaboradores de un mismo nivel; esencialmente es un patrón de comunicación que fortalece el trabajo en equipo de las áreas administrativa y operativa de la organización; el nivel de confianza que se presenta entre colaboradores de un mismo nivel es mayor que el de estos con sus líderes, por lo cual es más probable que entre colaboradores realicen observaciones acerca del trabajo que se está llevando a cabo y se mejore la dinámica de grupo, que cuando se comenta al jefe puesto que su perspectiva es diferente.

Por otra parte, la percepción de los colaboradores de las barreras que dificultan la comunicación, evidencia que existe un nivel ineficaz del 88%; mientras que el 12% cree que es eficaz, de esta forma se presentan en la organización barreras referidas a la redundancia y exceso de información; así la sobrecarga de información ocurre cuando los colaboradores reciben información de sus líderes o colaboradores y al no saber cómo utilizarla desechan una parte de esta mientras usa la otra o la delegan a otros compañeros.

Debido a que el hotel es una empresa que trabaja en cadena estas barreras generan que la productividad disminuya o sea afectada. De hecho, en concordancia con el pensamiento de González, Cano y Jaramillo (2016) aseguran en su investigación que las personas cuando se saturan de mucha información y no logran asimilarla en su totalidad, obstaculizan las labores, por lo que no adjudican dicha información, y por el contrario generan conflictos y cuellos de botella en los procesos.

Por otro lado, las barreras de comunicación referidas a la accesibilidad e interpretación de la información; de esta forma la distribución física del hotel dificulta en ocasiones la comunicación ya que los líderes no se encuentran ubicados en un punto específico dónde pueden ser localizados fácilmente por sus colaboradores; de igual forma algunos de los canales de comunicación como lo son teléfonos y radio no están en las mejores condiciones y teniendo en cuenta el sector en que se encuentra ubicada la empresa se presenta constante ruido exterior que también dificulta la comunicación.

En respuesta al tercer objetivo, se estableció según el análisis de los resultados estadísticos que la retroalimentación por parte de los jefes del hotel Sicarare a los colaboradores en un 84% es eficaz mientras que el otro 16% lo considera ineficiente. La comunicación interna, además de permitir ver el proceso del lenguaje verbal deja ver como los receptores percibieron el lenguaje no verbal por parte del emisor; el cual tiene mayor importancia y puede cambiar totalmente el sentido del mensaje.

Por tanto, siguiendo a Florido (2012) quien refiere que proporcionar un *feedback* eficaz constituye una de las mejores formas de incrementar la conciencia y ayudar a alguien a cambiar y a mejorar, por ello es necesario afrontar y participar con entusiasmo en eventos y actividades de retroalimentación. En el hotel Sicarare el jefe inmediato suele asegurarse que sus órdenes sean entendidas y realizadas por sus colaboradores, sin embargo, no siempre el colaborador se entera de los problemas que necesitan su atención por su jefe inmediato lo que podría aumentar el porcentaje que se encuentra en desventaja, se resalta que integran a los colaboradores en diferentes eventos que permiten exaltar su trabajo por medio del reconocimiento.

Finalmente, en el análisis realizado para la segunda variable clima organizacional se determinó que un 87% de los colaboradores perciben que el clima es alto seguido de un 13% el

cual percibe que es promedio, por lo que se concluye que el factor motivacional en cuanto a relaciones interpersonales, estilos de dirección, retribución, sentido de pertenencia, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección son satisfactorios.

De acuerdo con Van Toornburg y Ulloa (2017) en su investigación refieren que un clima organizacional favorable donde el ambiente de trabajo sea agradable y motivador para los empleados, se considera una inversión a largo plazo, pues los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio ambiente laboral forma parte del activo de la empresa, y como tal deben estudiarlo, valorarlo e intervenirlo. Sin embargo, en la investigación los valores colectivos de los colaboradores del hotel Sicarare se encuentra en un nivel bajo por lo que necesitan ser socializados e interiorizados por todo el equipo de trabajo.

Conclusión

Después del estudio realizado a los 32 colaboradores del hotel Sicarare Ltda. con relación a los objetivos planteados se concluye que:

- Los patrones de comunicación, según los resultados estadísticos y los niveles de clasificación se encontraron en un rango eficaz, existiendo la posibilidad de alcanzar el rango ineficiente al no realizar acciones para restablecer la forma en cómo se ejecutan las interacciones, puesto que, se identificó que en el intercambio de información sienten que no siempre son escuchados, al decir lo que piensan y en ocasiones no reciben la información de forma clara para la realización de las tareas.
- En las barreras de comunicación se estableció un rango insuficiente, ya que las herramientas de comunicación no están en óptimas condiciones, además según los resultados, los colaboradores cuando reciben información de forma excesiva solo seleccionan una parte de la misma desechando el resto, lo que impide que el mensaje, las órdenes y necesidades sean resueltas totalmente.
- La retroalimentación fue una dimensión con un rango eficaz, destacando la sinergia en los colaboradores, pero existen ocasiones donde los jefes necesitan rectificar lo que sus colaboradores realizan para brindar un buen servicio y disminuir las quejas y reclamos por parte de los huéspedes.

- Por último, como respuesta al cuarto objetivo se determinó que el clima organizacional según los rangos establecidos en la Encuesta de Clima Organizacional es alto, los colaboradores perciben que es agradable, lo que permite que se lleven a cabo las tareas en equipo y con los recursos existentes lo mejor posible, sin embargo, la dimensión valores colectivos debe ser objeto de mejora por la puntuación obtenida, donde una dependencia responsabiliza a otras de sus fallas en las labores.
- Finalmente, la comunicación interna según los colaboradores del hotel Sicarare Ltda. es insuficiente lo que requiere una intervención de forma inmediata, debido a que es primordial que las interacciones sean acordes al clima organizacional presente en la empresa y que la calidad de sus servicios igual que el recurso humano capacitado logre trabajar en pro de mantener la imagen y la trayectoria de la organización como un referente a nivel local.

Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la investigación y en relación con la comunicación interna insuficiente y el clima organizacional favorable percibido por los colaboradores se hace necesario realizar algunas recomendaciones, orientadas a mejorar y fortalecer aspectos que permitan aumentar la productividad y en general el bienestar organizacional en el hotel Sicarare Ltda.

- Fomentar el diálogo entre las dependencias como método para disminuir la probabilidad de crisis internas en las que la motivación de los colaboradores y los servicios se vean afectados por la comunicación ineficaz.
- Realizar revisiones periódicas de las herramientas de comunicación como radios para facilitar la trasmisión del mensaje a otras áreas.
- Mantener y fortalecer el nivel del clima organizacional entre colaboradores y jefes para poder lograr los objetivos de la empresa y seguir siendo reconocida en la ciudad de Valledupar como una de los mejores por su trayectoria.
- Continuar promoviendo espacios de fortalecimiento del sentido de pertenencia, la actitud positiva, entre otros factores que generan bienestar en las áreas de trabajo.

- Desarrollar programa de capacitación en habilidades blandas que fomenten el trabajo en equipo y la cooperación.
- Realizar encuentros periódicos con los colaboradores, donde puedan expresar libremente sus inquietudes y sugerencias con relación a los procesos y actividades desarrolladas, escucharlas activamente y realizar acciones de mejora
- Establecer convenios con empresas o profesionales que puedan brindarle apoyo psicológico a los colaboradores, ya que la empresa no cuenta con este servicio.
- Estructurar un área de comunicación como estrategia para fortalecer las interacciones de los colaboradores
- Realizar seguimientos periódicos al funcionamiento y el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales

Referencias

- Acero, Y., Echeverri, L., Lizarazo, S., A., Q., & B., S. (1999). Escala de Clima Organizacional (EDCO). Bogotá: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.
- Araque, N. (2012). Lineamientos básicos de una investigación estadística. Bogotá: DANE.
- Arbañil, A., & Sarmiento, E. (2018). Plan Estratégico de Comunicación Interna Como Herramienta Para el Fortalecimiento de las Relaciones Internas en la municipalidad Provincial de Utcubambam. Lambayeque, Perú: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo (Tesis de Grado).
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica. Caracas: Editorial Episteme.
- Brandolini, A., González, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación Interna. Buenos Aires: La Crujía.
- Bravo, J. (2017). Ambiente laboral y comunicación interna en los administrativos de la Municipalidad Distrital de Breña-Lima, 2017. Lima: (Trabajo de pregrado) Universidad Cesar Vallejo.
- Campo, Y., & Daza, V. (2016). Medición del Clima Organizacional en la Universidad de Santander (UDES), de la ciudad de Valledupar. Valledupar: Corporación Universitaria del Caribe (Trabajo de grado).
- CEDISJ. (2019). Protocolo de investigación. Valledupar: Ediciones Unicesar.
- Charry, H. (2018). La Gestión de la Comunicación Interna y el Clima Organizacional en el Sector Público. COMUNI@CCIÓN.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw-Hill.
- Curi, A. (2017). Gestión del talento humano y comunicación interna en la División de Investigación de Delitos contra la Seguridad del Estado Lima - 2016. Lima - Perú: Universidad Cesar Vallejo (Tesis de posgrado).
- Dávila, C., & Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 272-302.
- Di Nardo, Y. (2005). Satisfacción laboral, comunicación interna, sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de cargo: un análisis de ruta. Caracas: (Trabajo para título de Magister) Universidad Católica Andrés Bello.

- Díaz, L., & Moscoso, L. (2017). Aspectos éticos en la investigación cualitativa con niños. *Revista Latinoamericana De Bioética*, 51-67.
- El Pilón. (11 de Marzo de 2019). Ocupación hotelera en febrero fue del 37 %. Valledupar, César, Colombia.
- Florido, J. (13 de mayo de 2012). Artículo, Trabajos y Ensayos. Obtenido de Comunicación - Feedback y Retroalimentación: <http://jfloridod.blogspot.com/2012/05/comunicacion-feedback-y.html>
- Gallardo, Y., & Moreno, A. (1999). Recolección de la información. Bogotá D.C.: Instituto Colombiano Para el Fomento de la Educación.
- GF Asesores. (2003). Diagnóstico de la comunicación funcional en la empresa. Caracas, Venezuela: Trabajo de investigación y asesoría no publicado.
- Gisbert, G. (2016). Las barreras humanas de la comunicación y su impacto en la gestión de organizaciones educativas en Bahía Blanca. IX Jornadas de sociología de la Universidad Nacional de Planta. La Plata.
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presenta de la comunicación organizacional de la PYME española. *Razón y Palabra*.
- Gonzalez, D., Cano, P., & Jaramillo, Y. (2016). La comunicación y su relación con el clima organizacional en el centro de procesos industriales SENA Regional Caldas. Manizales: Universidad de Manizales (Trabajo de especialización).
- Hernández, O. (2017). Diseño de una plan participativo de comunicación interna para la EPSI DUSAKAWI, como estrategia para el fortalecimiento de los procesos comunicativos. Valledupar: Universidad Nacional Abierta y a Distancia (Trabajo de grado).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Jiménez, C., & Cano, M. (2019). Clima Organizacional en el área de Vicerrectoría Administrativa de la Universidad Popular del Cesar - Sede Hurtado. Valledupar: Universidad Popular del Cesar (Trabajo de grado).
- Laporte, J. (29 de abril de 2019). El Festival Vallenato vuelve a mover el turismo en Valledupar. *El Herald*.
- Martínez, R. (2017). Las relaciones interpersonales en la empresa. *Realidad Empresarial*, 37-38.

- Molina, M. (2014). Plan de comunicación externa para dar a conocer los servicios turísticos de Gofoklore.com con sus públicos. Guatemala de Asunción: (Tesis de posgrado) Universidad Rafael Landívar.
- Montoya, I. (2014). Propuesta de modelo de gestión de la comunicación interna que impacte en el fortalecimiento de la identidad de la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana (Proyecto de grado).
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. Razón y Palabra.
- Morán, S. (2015). Clima organizacional para el personal de un hotel ubicado en Santa Cruz Río Hondo del departamento de Zacapa. Zacapa: (Tesis de pregrado) Universidad Rafael Landívar.
- Navarro, A. (2018). Estilos de liderazgo y clima organizacional en trabajadores de una agencia de medios de Lima Metropolitana. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola (Tesis de Grado).
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. Investigación y Postgrado [online], 231-248.
- Quiñones, E. (2017). Relación de la comunicación interna en el clima organizacional en la gerencia de producción Griferás de la empresa VSI INDUSTRIAL (Tesis de grado). Lima-Perú: Universidad de San Martín de Porres .
- Reyes, C. (2018). Comunicación Organizacional y Deporte: Análisis del manejo de comunicación interna y externa de los equipos de Fútbol de Quito hacia sus barras bravas. Quito: Universidad Central del Ecuador (Proyecto de Grado).
- Segredo, A., & Díaz, P. (2011). Clima organizacional en la gestión del coordinador docente de estado en la Misión Médica Cubana. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, 255-274.
- Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa . TEACS, 9-25.
- Toro, F., & Sanín, A. (2013). Gestión del clima organizacional Intervención basada en evidencias. Medellín: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.
- VanToornburg, & Ulloa. (2017). Diagnóstico de comunicación y clima organizacional de la empresa IMPADOC S.A. Cali: (Trabajo de pregrado) Pontificia Universidad Javeriana.
- Vega, U. (2015). Gestión de Retribuciones: "Una perspectiva estratégica . Leiona: Universidad del País Vasco (Tesis de grado).

Villalobos, A. (2018). Eecobedo Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso Zona Bajío, México. UPGTO Managment Review, 1-13.

5. Apéndices

Apéndice A. Consentimiento Informado

Consentimiento Informado

Las estudiantes del programa de Psicología de la Universidad Popular del Cesar, Stefanny Daza Rada y Sandrith Rojas Rojas, se encuentran realizando una investigación titulada **Comunicación interna y clima organizacional en los colaboradores del hotel Sicarare Ltda. en la ciudad de Valledupar**, que tiene como objetivo principal determinar la comunicación interna y el clima organizacional en los colaboradores del hotel Sicarare Ltda. Dicha investigación se realiza como requisito para optar por el título de Psicólogo de la Universidad Popular del Cesar, en Valledupar.

Su participación en el estudio supone la aplicación o diligenciamiento de los instrumentos que contiene preguntas que usted deberá responder completamente y que tienen que ver con las variables en medición que son la comunicación interna y clima organizacional del hotel donde usted labora. **En la encuesta usted no será identificada(o) con su nombre o datos personales**, de manera que no pondrá en riesgo su estabilidad laboral. Los datos contenidos en ella serán manejados de manera confidencial y la información que usted proporcione, será utilizada únicamente con fines académicos para el presente estudio.

Si los resultados de este estudio se llegaran a publicar en una revista científica o se presentaran en algún congreso, de ninguna forma se presentará información alguna que permita que los participantes sean identificados. Recuerde que usted podrá retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna forma de penalidad o pérdida de beneficios.

Al firmar este consentimiento informado, usted está permitiendo el acceso a la información que usted suministra, hasta el punto que se señaló anteriormente en este consentimiento. **Su participación en este estudio es totalmente voluntaria**, y usted tiene la libertad de retirarse en cualquier momento. Si así lo decide, no se le pedirá ninguna justificación de su decisión y

tampoco se afectará, de ninguna forma, su permanencia en la empresa. Por tanto, firmo libre y voluntariamente a continuación:



| No. | Nombres y Apellidos | Firma |
|-----|---------------------|-------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |
| 11 | | |
| 12 | | |
| 13 | | |
| 14 | | |
| 15 | | |
| 16 | | |
| 17 | | |
| 18 | | |

| | | |
|-----------|--|--|
| 19 | | |
| 20 | | |
| 21 | | |
| 22 | | |
| 23 | | |
| 24 | | |
| 25 | | |
| 26 | | |
| 27 | | |
| 28 | | |
| 29 | | |
| 30 | | |
| 31 | | |
| 32 | | |

Apéndice B. Escala de Comunicación Organizacional

Escala de Comunicación Organizacional

Instrucciones: Estimado servidor, el presente cuestionario tiene el propósito de recopilar información sobre la forma como se presenta la Comunicación Interna en la entidad. Se agradece leer atentamente y marcar con un (X) la opción correspondiente a la información solicitada. Es totalmente anónimo y su procesamiento es reservado, por lo que le pedimos sinceridad en su respuesta. En beneficio de la mejora de la productividad en la organización.

| | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca | Nunca |
|--|---------|--------------|---------|------------|-------|
| 1. Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo. | | | | | |
| 2. La comunicación en la empresa generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, de los niveles base a los superiores. | | | | | |
| 3. Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes áreas de la organización. | | | | | |
| 4. La información relacionada con instrucciones operativas de la empresa, me llega a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 5. Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas. | | | | | |
| 6. La información relacionada con el proyecto de la empresa (misión, visión, valores). | | | | | |
| 7. La información relacionada con resultados financieros de la empresa me llega a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 8. Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona. | | | | | |
| 9. Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo. | | | | | |
| 10. Me salto los canales formales de la organización cuando requiero información dentro o fuera de mi área de trabajo. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 11. Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 12. La información relacionada con nuevos negocios, productos y servicios de la organización, me llega a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 13. Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo. | | | | | |
| 14. Existe un buen clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo. | | | | | |
| 15. Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo. | | | | | |
| 16. La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área. | | | | | |
| 17. La información relacionada con campañas comerciales de la organización, me llega a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 18. Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato. | | | | | |
| 19. La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo se me informa a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 20. Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato. | | | | | |
| 21. Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo. | | | | | |
| 22. Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar. | | | | | |
| 23. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho. | | | | | |
| 24. Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros. | | | | | |
| 25. La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 26. En la empresa, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente. | | | | | |
| 27. La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable | | | | | |
| 28. En la organización, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área, parece ser interpretada de distintas maneras. | | | | | |
| 29. En la empresa, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras. | | | | | |
| 30. En general, mi superior inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera. | | | | | |
| 31. Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato. | | | | | |
| 32. Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido. | | | | | |
| 33. Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes. | | | | | |
| 34. Obtengo información sobre mi proyección profesional en la organización, a través de mi superior inmediato. | | | | | |

Apéndice C Escala de Clima Organizacional

Escala de Clima Organizacional

A continuación, usted encontrará una prueba que consta de 40 preguntas la cual, busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escojas sólo una respuesta marcando con una x sobre la opción con la cual esté de acuerdo. Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima sólo se realiza con fines investigativos el tiempo duración de la prueba es de 40 minutos.

| Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba. | Siempre | Casi siempre | Algunas veces | Muy pocas veces | Nunca |
|---|---------|--------------|---------------|-----------------|-------|
| 1.Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones. | | | | | |
| 2.Soy aceptado por mi grupo de trabajo. | | | | | |
| 3.Los miembros del mi grupo de trabajo son distantes conmigo. | | | | | |
| 4.Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo. | | | | | |
| 5.El grupo de trabajo valora mis aportes. | | | | | |
| 6.Mi jefe crea una atmosfera de confianza en el grupo de trabajo. | | | | | |
| 7.Mi jefe se altera fácilmente. | | | | | |
| 8.Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo. | | | | | |
| 9.Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias. | | | | | |
| 10.El jefe desconfía del grupo de trabajo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 11. Conozco los beneficios que me brinda la Empresa. | | | | | |
| 12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades. | | | | | |
| 13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial. | | | | | |
| 14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa. | | | | | |
| 15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes. | | | | | |
| 16. Realmente me interesa el futuro de la empresa. | | | | | |
| 17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo. | | | | | |
| 18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa. | | | | | |
| 19. Sin remuneración no trabajo horas extras. | | | | | |
| 20. Sería más feliz en otra empresa. | | | | | |
| 21. Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo. | | | | | |
| 22. El ambiente físico de mi sitio de trabajo es el adecuado. | | | | | |
| 23. El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo. | | | | | |
| 24. Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo. | | | | | |
| 25. La iluminación del área de trabajo es deficiente. | | | | | |
| 26. La empresa despide al personal sin tener en cuenta su desempeño. | | | | | |
| 27. La empresa brinda estabilidad laboral. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 28. La empresa contrata personal temporal. | | | | | |
| 29. La permanencia en el cargo depende de preferencias personales. | | | | | |
| 30. De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo. | | | | | |
| 31. Entiendo de manera clara las metas de la empresa. | | | | | |
| 32. Conozco bien como la empresa está logrando sus metas. | | | | | |
| 33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas de la empresa. | | | | | |
| 34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa. | | | | | |
| 35. Las metas de la empresa son poco entendibles. | | | | | |
| 36. El trabajo en equipo con otras áreas es bueno. | | | | | |
| 37. Las otras áreas responden bien a mis necesidades laborales. | | | | | |
| 38. Cuando necesito información de otras áreas las puedo conseguir fácilmente. | | | | | |
| 39. Cuando las cosas salen mal las áreas culpan a otras. | | | | | |
| 40. Las áreas resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras. | | | | | |