

La Comunicación Interna Y Su Influencia En El Clima Organizacional En La Federación  
Nacional De Cultivadores De Cereales Y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.



AUTOR

Merly Liseth Mayor Duran – 1668002

Presentado para optar por el título de: Administración de Empresas

DIRECTOR

JENNIFER ANDREA RUIZ AGUIRRE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Zarzal, Valle del Cauca

2022

## **Dedicatoria**

Primero que todo quiero agradecer a mis padres por todo el apoyo brindado durante todos estos Años, por siempre confiar en mis habilidades y permitirme ser.

A todas las personas de mi círculo más cercano gracias por apoyarme.

## Tabla De Contenido.

|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introducción.....</b>                 | <b>9</b>  |
| <b>2. Historia De La Organización .....</b> | <b>11</b> |
| <b>3.Misión, Visión y Valores .....</b>     | <b>13</b> |
| 3.1.    Misión .....                        | 13        |
| 3.2.    Visión .....                        | 13        |
| 3.3.    Valores .....                       | 13        |
| <b>4.Justificación .....</b>                | <b>14</b> |
| 4.1.    Justificación Teórica .....         | 14        |
| 4.2.    Justificación Práctica .....        | 14        |
| <b>5. Definición Del Problema .....</b>     | <b>15</b> |
| 5.1.    Problemática .....                  | 15        |
| 5.2.    Formulación Del Problema .....      | 27        |
| 5.3.    Sistematización Del Problema .....  | 27        |
| 5.4. Delimitación Del Problema .....        | 27        |
| 5.4.1. De Alcance.....                      | 27        |
| 5.4.2. De Tiempo .....                      | 27        |
| 5.4.3. De Espacio .....                     | 27        |
| <b>6.Objetivos .....</b>                    | <b>28</b> |
| 6.1. Objetivo General .....                 | 28        |

|                                                                                                                                                                                        |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 6.2. Objetivos Específicos .....                                                                                                                                                       | 28        |
| <b>7. Metodología .....</b>                                                                                                                                                            | <b>29</b> |
| 7.1. Tipo de Investigación.....                                                                                                                                                        | 29        |
| 7.2. Método .....                                                                                                                                                                      | 29        |
| 7.3. Técnicas y fuentes de recolección de la información.....                                                                                                                          | 29        |
| 7.3.1.Técnicas de recolección de la información .....                                                                                                                                  | 29        |
| 7.3.2.Fuentes de información .....                                                                                                                                                     | 31        |
| 7.4.Población objeto de estudio. ....                                                                                                                                                  | 31        |
| 7.4.1Población.....                                                                                                                                                                    | 31        |
| 7.5.Tratamiento de la Información .....                                                                                                                                                | 31        |
| 7.6.Fases de la Información .....                                                                                                                                                      | 31        |
| 7.7. Resultados esperados.....                                                                                                                                                         | 32        |
| <b>8. Marcos de Investigación.....</b>                                                                                                                                                 | <b>33</b> |
| 8.1. Marco Teórico .....                                                                                                                                                               | 33        |
| 8.2. Marco Legal .....                                                                                                                                                                 | 57        |
| <b>9. Análisis de Resultados.....</b>                                                                                                                                                  | <b>65</b> |
| 9.1 Análisis de la comunicación interna y el clima laboral en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca. ....               | 65        |
| 9.2. La relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca. .... | 73        |
| 9.2.1. Contrastación de hipótesis.....                                                                                                                                                 | 80        |

|                                                                                                                                                                                                                |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 9.3. Estrategias que permitan realizar una medición de la comunicación y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca. .... | 82        |
| <b>10. Conclusiones .....</b>                                                                                                                                                                                  | <b>85</b> |
| <b>11. Recomendaciones .....</b>                                                                                                                                                                               | <b>86</b> |
| <b>Referencias .....</b>                                                                                                                                                                                       | <b>87</b> |
| <b>Anexos.....</b>                                                                                                                                                                                             | <b>93</b> |
| Anexo A. Diario de campo. ....                                                                                                                                                                                 | 93        |
| Anexo B. Encuesta de comunicación y clima organizacional.....                                                                                                                                                  | 94        |

## Índice de Tablas

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabla 1.</b> <i>Distribución de preguntas para la variable "comunicación interna".</i>                      | 30 |
| <b>Tabla 2.</b> <i>Distribución de preguntas para la variable dependiente "clima organizacional".</i>          | 30 |
| <b>Tabla 3.</b> <i>Nivel de respuesta de la encuesta.</i>                                                      | 30 |
| <b>Tabla 4.</b> <i>Características del clima de tipo autoritario.</i>                                          | 49 |
| <b>Tabla 5.</b> <i>Características del clima de tipo autoritario.</i>                                          | 50 |
| <b>Tabla 6.</b> <i>Características del clima de tipo participativo.</i>                                        | 51 |
| <b>Tabla 7.</b> <i>Características del clima de tipo participativo.</i>                                        | 52 |
| <b>Tabla 8.</b> <i>Teorías de Clima Organizacional.</i>                                                        | 55 |
| <b>Tabla 9.</b> <i>Normograma.</i>                                                                             | 57 |
| <b>Tabla 10.</b> <i>Entrevista de la Comunicación y Clima Organizacional Dentro de la Organización.</i>        | 71 |
| <b>Tabla 11.</b> <i>Relación entre Tipos de comunicación y liderazgo.</i>                                      | 76 |
| <b>Tabla 12.</b> <i>Correlación de Spearman para tipos de comunicación y Liderazgo.</i>                        | 77 |
| <b>Tabla 13.</b> <i>Relación entre Tipos de comunicación y satisfacción laboral.</i>                           | 77 |
| <b>Tabla 14.</b> <i>Correlación de Spearman para tipos de comunicación y satisfacción laboral.</i>             | 78 |
| <b>Tabla 15.</b> <i>Relación entre la comunicación asertiva y operativa con el liderazgo.</i>                  | 78 |
| <b>Tabla 16.</b> <i>Correlación de Spearman para comunicación asertiva y operativa y el liderazgo.</i>         | 79 |
| <b>Tabla 17.</b> <i>Relación entre la comunicación asertiva y operativa y la satisfacción laboral.</i>         | 79 |
| <b>Tabla 18.</b> <i>Correlación de Spearman para comunicación asertiva y operativa y satisfacción laboral.</i> | 80 |
| <b>Tabla 19.</b> <i>Relación entre la comunicación y el clima organizacional.</i>                              | 81 |
| <b>Tabla 20.</b> <i>Estrategias para mejorar la comunicación interna y clima organizacional.</i>               | 82 |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1.</b> <i>Cronología de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (FENALCE).</i>                           | 12 |
| <b>Figura 2.</b> <i>La comunicación y su influencia en el compromiso.</i>                                                                   | 18 |
| <b>Figura 3.</b> <i>Los responsables de la comunicación interna y la utilización y la utilización de canales de comunicación digitales.</i> | 18 |
| <b>Figura 4.</b> <i>La comunicación dentro del grupo de trabajo.</i>                                                                        | 18 |
| <b>Figura 5.</b> <i>La comunicación con los compañeros es adecuada y fluida.</i>                                                            | 19 |
| <b>Figura 6.</b> <i>Expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones con facilidad al jefe.</i>                                      | 19 |
| <b>Figura 7.</b> <i>Comunicación de las opiniones y sugerencias por los canales de comunicación.</i>                                        | 20 |
| <b>Figura 8.</b> <i>Los rumores, el celo, la incidencia y otros, generan una barrera en la comunicación y las relaciones laborales.</i>     | 20 |
| <b>Figura 9.</b> <i>Solución de conflicto en un corto tiempo.</i>                                                                           | 21 |
| <b>Figura 10.</b> <i>Eficacia de la comunicación existente con el jefe.</i>                                                                 | 21 |
| <b>Figura 11.</b> <i>Son comunicadas las responsabilidades y actividades a desarrollar.</i>                                                 | 21 |
| <b>Figura 12.</b> <i>Orgullo del trabajo a desempeñar.</i>                                                                                  | 22 |
| <b>Figura 13.</b> <i>Valor y respeto en el trabajo.</i>                                                                                     | 22 |
| <b>Figura 14.</b> <i>El trabajo está suficientemente reconocido.</i>                                                                        | 23 |
| <b>Figura 15.</b> <i>El sueldo y las prestaciones se consideran satisfactorias.</i>                                                         | 23 |
| <b>Figura 16.</b> <i>La satisfacción en los ascensos y promociones.</i>                                                                     | 24 |
| <b>Figura 17.</b> <i>Comunicación con el jefe a pesar de desacuerdos.</i>                                                                   | 24 |
| <b>Figura 18.</b> <i>Al cometer errores el jefe lo detecta e informa asertivamente.</i>                                                     | 24 |
| <b>Figura 19.</b> <i>Evaluación del jefe al trabajo realizado.</i>                                                                          | 25 |

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 20.</b> Las decisiones justas del jefe.                                                          | 25 |
| <b>Figura 21.</b> Compromiso del jefe con el trabajo y subordinados.                                       | 26 |
| <b>Figura 22.</b> Modelo de Harold D. Laswell.                                                             | 35 |
| <b>Figura 23.</b> Modelo de Shannon y Weaver.                                                              | 36 |
| <b>Figura 24.</b> Modelo “Usos y gratificación”.                                                           | 37 |
| <b>Figura 25.</b> Gestión de la palabra en tres dimensiones.                                               | 42 |
| <b>Figura 26.</b> Metodología de comunicación interna de Manuel Tessi.                                     | 44 |
| <b>Figura 27.</b> Las organizaciones como sistemas abiertos.                                               | 47 |
| <b>Figura 28.</b> Componentes y resultados del clima organizacional.                                       | 53 |
| <b>Figura 29.</b> Los responsables de la comunicación solo algunas veces utilizan canales de comunicación. | 65 |
| <b>Figura 30.</b> Expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones la jefe.                         | 65 |
| <b>Figura 31.</b> Se comunican las opiniones y sugerencias por medio de los canales de comunicación.       | 66 |
| <b>Figura 32.</b> La comunicación existente con el jefe y su eficacia.                                     | 66 |
| <b>Figura 33.</b> Sentimiento de respeto y valor en el trabajo.                                            | 67 |
| <b>Figura 34.</b> El trabajo suficientemente reconocido.                                                   | 67 |
| <b>Figura 35.</b> La satisfacción que generan lo ascensos y promociones.                                   | 68 |
| <b>Figura 36.</b> Libertad de habla con el jefe a pesar de estas en desacuerdo.                            | 68 |
| <b>Figura 37.</b> Percepción de las decisiones justas del jefe.                                            | 69 |
| <b>Figura 38.</b> Rangos de la relación.                                                                   | 76 |

## **1. Introducción.**

En la actualidad el mundo empresarial se encuentra en un constante cambio, el cual ha permitido entender que la productividad no es lo único que debe de importar en una organización, sino que también los colaboradores dentro de las organizaciones poseen el mismo nivel de importancia, ya que las organizaciones están conformadas principalmente por personas, las cuales permiten cumplir con los objetivos de la organización permitiendo que estas crezcan, es por ende que los colaboradores deben de sentirse como en el entorno laboral para poder así alcanzar todas las metas planteadas.

Es por esto que la comunicación interna en los últimos años se ha convertido en una herramienta fundamental para la organización, debido a que, por medio de una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal, se logra transmitir la información corporativa a todas las áreas de la organización, logrando así un sentido de pertenencia y mejorando el clima organizacional. Si se presenta una falla en la comunicación ya sea en un mensaje distorsionado, falta de comprensión dentro los trabajadores de distintas edades, genera una perspectiva de la realidad que puede afectar negativamente el comportamiento dentro de la organización.

Mientras que el clima organizacional es una variable dentro de las organizaciones muy importante que ha tomado fuerza al pasar de los años ya que está basado en la influencia que este tiene sobre los trabajadores, debido a que se ha demostrado que un mal clima organizacional, posee una influencia negativa dentro de las organizaciones afectando la convivencia, volviendo el ambiente laboral hostil, además de reducir considerablemente la productividad de una organización. Es por ende que el presente trabajo se aborda el clima organizacional, teniendo en consideración los temas que la abarcan, esto debido a la importancia que tiene la comunicación y el clima ya que son variables que afectan unos sectores de la organización más que otros, debido

a esto es importante que las organizaciones realicen un estudio sobre las diferentes acciones de comunicación que puedan influir en el clima organizacional.

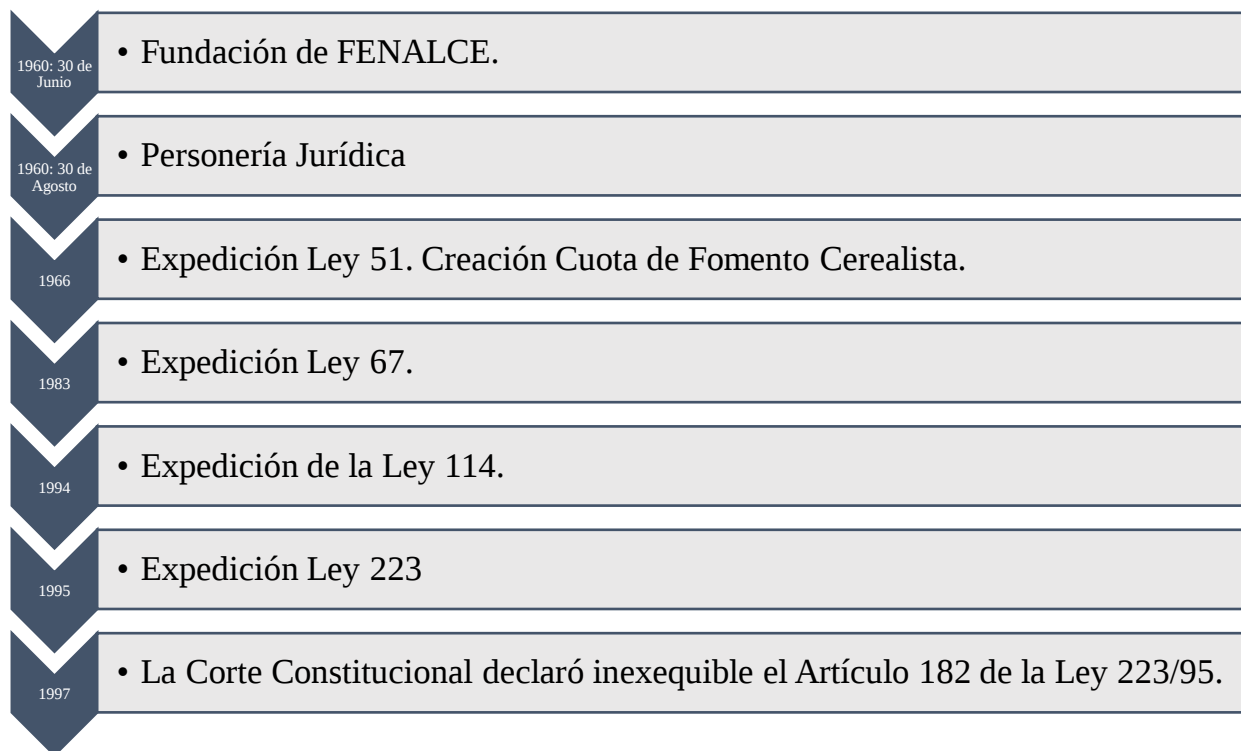
## **2. Historia De La Organización**

Fenalce se encuentra ubicada con su sede principal en el municipio de Cota – Cundinamarca, además, esta organización cuenta con 15 oficinas regionales en todo el país, Esa estructura le permite a la organización tener un contacto más cercano y frecuente con los productores de las zonas aledañas de las regionales, Fenalce representa a los productores de Trigo, sorgo, cebada, maíz y avenas.

Según (Fenalce, 2016) Desde la creación de la Cuota de Fomento Cerealista, esta es el centro de la inversión del sector cerealista, debido a que sus recaudaciones son dirigidas a la investigación, la transferencia de tecnología y el apoyo a la comercialización. Esta corresponde al 0.75% del valor en el mercado del cereal. Por esta razón también se creó la cuota de Fomento de Leguminosas, equivalente al 0.5% del valor del grano comercializado.

De acuerdo con lo citado anteriormente, la administración de las Cuotas de Fomento Cerealista y de Leguminosas, y los Fondos que pertenecen a estos fueron confiados a Fenalce, en acuerdo con el Gobierno Nacional. Por ende, las decisiones de inversión de dichos Fondos se tomen en la Comisión de Fomento Cerealista y de Leguminosas, donde participan el gobierno y de los agricultores.

**Figura 1.** *Cronología de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (FENALCE).*



*Nota.* Elaboración propia basado en FENALCE (2016).

### **3.Misión, Visión y Valores**

#### **3.1.Misión**

“Trabajamos por la producción nacional de cereales y leguminosas propendiendo por su encadenamiento productivo para el bienestar social y económico de los agricultores y la seguridad alimentaria del país” (Fenalce, 2016).

#### **3.2.Visión**

“Seremos un gremio líder, consolidado y fortalecido para enfrentar las nuevas oportunidades del mercado colombiano siendo más productivos y competitivos, cumpliendo los objetivos de crecimiento sostenible y rentabilidad para los productores” (Fenalce, 2016).

#### **3.3.Valores**

FENALCE actúa de manera ética, con transparencia, rectitud y equilibrio en el manejo de todas sus relaciones, velando así por los intereses de sus representados, por el bienestar de las personas que conforman la comunidad agrícola cerealista y de leguminosas; El mejoramiento continuo, es una actitud permanente hacia la búsqueda de la excelencia y la creación de valor (Fenalce, 2016).

## **4. Justificación**

### **4.1. Justificación Teórica**

La presente investigación se realizó con el fin de conocer cómo influye la comunicación interna al clima organizacional dentro de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (Fenalce). Al comparar las teorías que existen, se ha optado por tomar como referencia la teoría de Manuel Tesis, las dimensiones de la “Metodología de Comunicación 1ª”. Tessi, comunicación interna, (s.f), indica que la comunicación 1A, es una metodología conformada por otros modelos creados por Tessi. 3E, 2S y 1A, dicha metodología se encuentra compuesta por tres dimensiones, las cuales son la comunicación intrapersonal, interpersonal e institucional.

Debido a que es importante que dentro de las organizaciones mantener una comunicación interna integrada, en donde las personas puedan participar activamente sintiéndose parte de la organización por medio de los logros de objetivos y valores de la misma, también se va a tener en cuenta la teoría de Likert.

### **4.2. Justificación Práctica**

En este proyecto, se busca identificar como la comunicación puede afectar de una manera negativa o positiva el clima organizacional, esto debido a que la comunicación es fundamental para todo proceso dentro de las organizaciones, esto partiendo de la recolección de información proporcionada por los miembros de la organización y realizando un posterior análisis de los resultados.

## **5. Definición Del Problema**

### **5.1.Problemática**

Desde el inicio hasta las diferentes etapas de la evolución del ser humano, la comunicación ha estado presente y ha evolucionado con el mismo hombre, y es interesante como se han logrado obtener distintas maneras de generar un mensaje y que este sea recibido, generando no solo valor social, si no mejorando las relaciones entre las personas; cuyas relaciones también afecta a las organizaciones debido a que estas están compuestas por personas y dependiendo de la manera en la que se transmita el mensaje, puede llegar a afectar de una manera negativa o positiva a la organización.

Esto se puede corroborar, ya que según Muñoz (2010), la macroencuesta realizada por el Centro de Estudios Financieros (CEF), a cargo del psicólogo y profesor del Máster en Dirección de Recursos Humanos del CEF Ángel Fernández Muñoz, sobre las toxinas o enfermedades laborales consiguió recoger 1440 encuestas, las cuales arrojaron que en el puesto número uno de enfermedades laborales se encuentra la comunicación con un 62% seguido por la desmotivación en un 51%. Por ende, se puede llegar a la conclusión de que hoy en día las estrategias de comunicación dentro de las organizaciones son limitadas, esto debido a que muchas veces en las áreas de la organización no le brindan la importancia que esta requiere ya que, no la identifican como un aliado para el alcance de los objetivos, ni como un apoyo a la hora de generar algún Cambio.

Sin una correcta gestión de la comunicación interna, incrementa el riesgo de conflictos laborales, por lo tanto, la comunicación interna debería estar presente en todos los componentes de la empresa, desde la gerencia, pasando por los directivos hasta llegar a los empleados, cuando todos ellos estén integrados y

motivados, la productividad en la institución tendría mejores resultados, Serrano 2001 citado en (Lopez, 2016, pág. 12).

Según Andrade (2005), el entender el medio por el cual se comprarte la comunicación es importante, debido a que toda entidad requiere estar informado por medio de la comunicación para así generar un crecimiento en conjunto, sin embargo, dentro de las organizaciones, los colaboradores no poseen una misma relación, debido a la jerarquía de roles que se ejerce dentro de las organizaciones y el tipo de información que se posee.

“En la actualidad, el mundo empresarial se encuentra sometido por los cambios vertiginosos e inesperados de orden social, político, tecnológico, económico y cultural” (Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Martínez de Meriño, 2018, pág. 45). Las empresas se constituyen por áreas las cuales están ligadas entre si formando un gran engranaje, que permite el funcionamiento de las organizaciones, una pieza clave del buen funcionamiento ya previamente dicho son las personas y las funciones que estas cumplen dentro de las organizaciones, si a estas no se les brinda los medios y las herramientas para efectuar una comunicación entre los miembro del equipo o de diferente área, puede provocar un conflicto de información, los cuales pueden llegar a ocasionar rumores o generar una mala práctica dentro de las funciones, generado así un conflicto entre las relaciones de las personas, provocando un clima Organizacional tenso para las personas dentro de la organización.

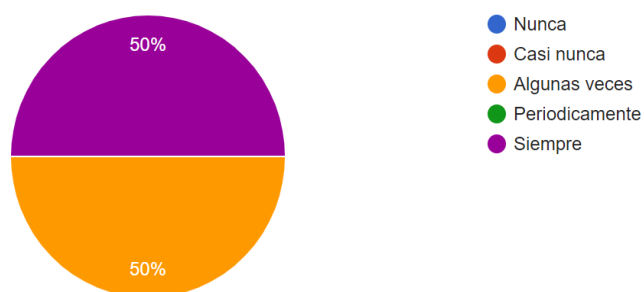
Se debe entender que los seres humanos se adaptan a el entorno y a todo tipo de cambio que se viva en este y si estos son negativos pueden llegar a afectar la eficiencia y la eficacia de los individuos dentro de las organizaciones, por ende se debe tener en cuenta al Clima Organizacional, el cual se puede determinar cómo las percepciones que tienen las personas de la organización a la cual pertenecen, desde cómo aprecian las políticas, los procesos, estructuras,

canales de comunicación, recompensas, los tipos de liderazgo, entre otros, y como estas percepciones logran influir en el CO. “El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional.” (Sandoval, CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL, 2004, pág. 83).

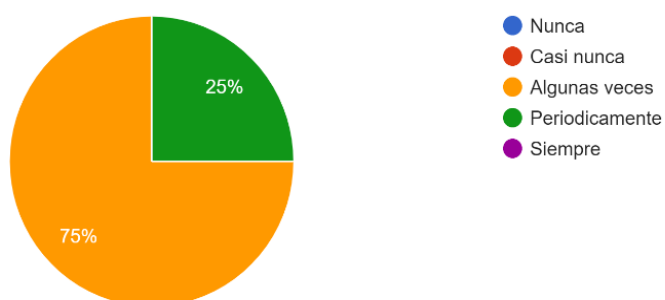
En este sentido lo anteriormente dicho no es ajeno para la Federación, debido a que por medio del método de observación directa no estructurada se pudo evidenciar que las personas no se sienten valoradas, esto debido a que en muchas ocasiones no se les comunican las labores que deben de realizar, y si poseen alguna inquietud sobre su labor, el jefe inmediato se demora en brindar respuesta o no responde, generando así una carga a los trabajadores, esto debido a que si toman alguna decisión por cuenta propia se puede realizar mal una función, afectando así los ensayos de maíz, bajando el rendimiento del mismo, además de esto se logra percibir que las personas no se sienten con la confianza de entablar una comunicación con el jefe acerca de situaciones del trabajo o de tipo personal, ya que sienten que no se les brinda un apoyo. No obstante, también se pudo observar que a algunos no se les comunica por medio de canales de comunicación las “novedades” de la organización enterándose así por otros medios o por otras personas de la Organización.

Debido a lo anterior y para evidenciar mejor la problemática se realizó una encuesta basándose en Medición del clima organizacional para IMF'S (2009), con una muestra de 4 personas pertenecientes a la Federación Nacional De Cultivadores De Cereales Y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca y se obtuvieron los siguientes resultados.

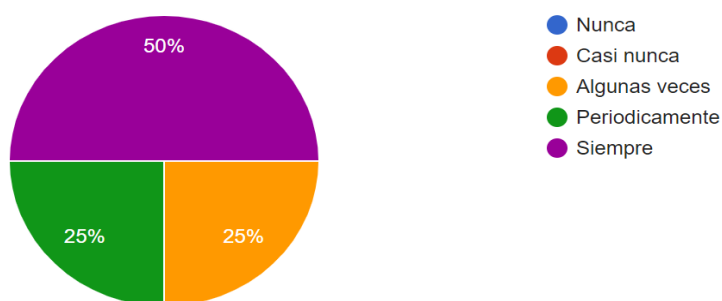
**Figura 2.** *La comunicación y su influencia en el compromiso.*



**Figura 3.** *Los responsables de la comunicación interna y la utilización y la utilización de canales de comunicación digitales.*



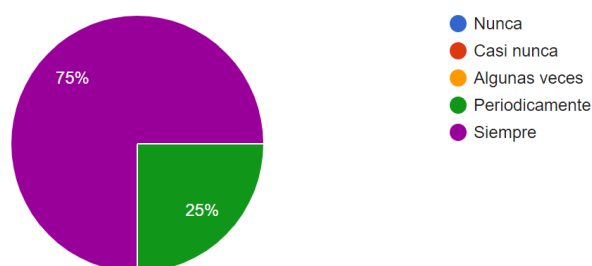
**Figura 4.** *La comunicación dentro del grupo de trabajo.*



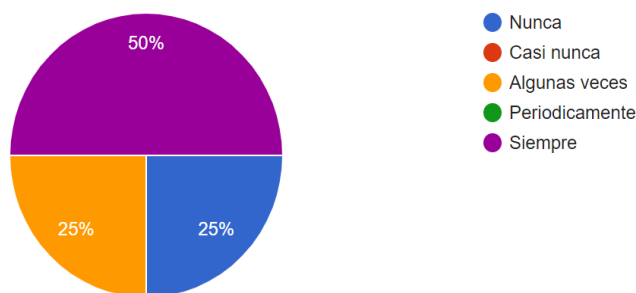
Se puede determinar que el 50% de los encuestados han determinado que la comunicación siempre tiene una influencia en la organización, mientras el otro 50% ha determinado que solo algunas veces esto puede llegar a afectar. Pero a pesar de haberse determinado que la comunicación tiene una influencia en la organización se aprecia que en un 75% solo algunas veces se utilizan los medios de comunicación oficiales sobre un 25% de periódicamente utilizadas.

Por otra parte, se ve reflejada una variabilidad en las respuestas en cuanto a cómo es la comunicación dentro del grupo, ya que se representa con un 50% en que siempre existe una comunicación mientras por otra parte se observa un 25% en periódicamente y un 25% en algunas veces.

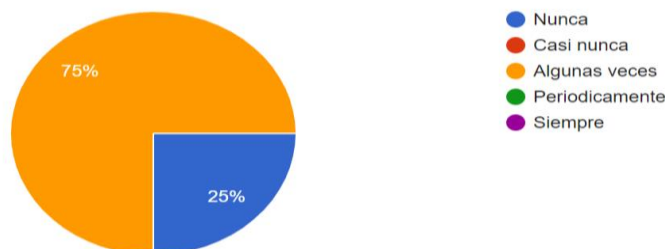
**Figura 5.** *La comunicación con los compañeros es adecuada y fluida.*



**Figura 6.** *Expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones con facilidad al jefe.*

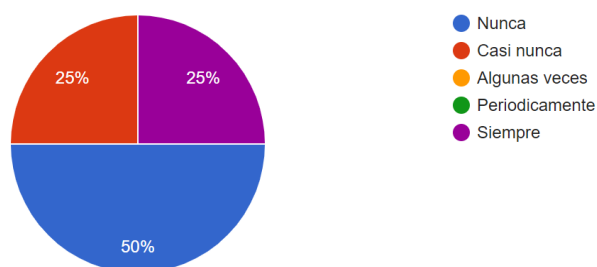


**Figura 7.** *Comunicación de las opiniones y sugerencias por los canales de comunicación.*

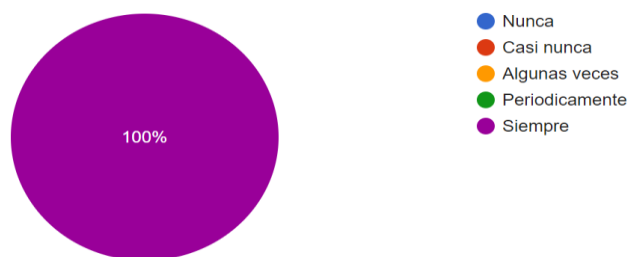


Al tener en cuenta si la comunicación con los compañeros es adecuada se observa que se tiene un 75% de favorabilidad ya que se presenta siempre sobre un 25% de periódicamente. Mientras que la facilidad de expresar los pensamientos, sentimientos y opiniones a los jefes arroja que el 50% siempre tiene la facilidad de expresarse con sus superiores, mientras que un 25% respondió que algunas veces, junto con otro 25% el cual afirma que nunca ha tenido una facilidad de expresarse con sus superiores. Por otro lado, a la hora de preguntar por si comunican las opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación se obtuvo que el 75% respondió algunas veces y el 25% nunca.

**Figura 8.** *Los rumores, el celo, la incidencia y otros, generan una barrera en la comunicación y las relaciones laborales.*

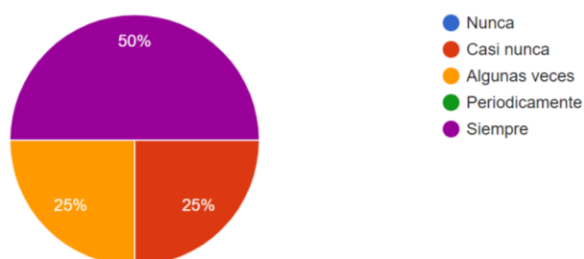


**Figura 9.** *Solución de conflicto en un corto tiempo.*

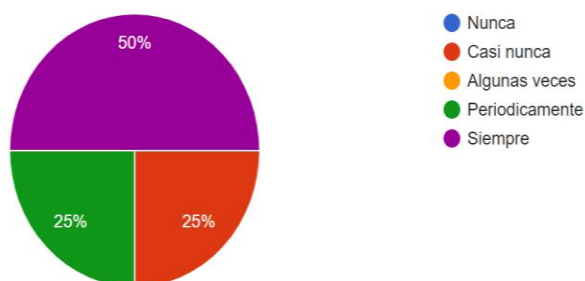


Al examinar las gráficas se pudo determinar que al comunicar las opiniones y sugerencias por medio de canales de comunicación se obtuvo con 50% de nunca junto a con 25% de casi nunca y solo un 25% de siempre. A la hora de resolver el conflicto en el más corto tiempo posible se obtuvo que el 100% de los encuestados siempre buscan resuelven el conflicto en el menor tiempo.

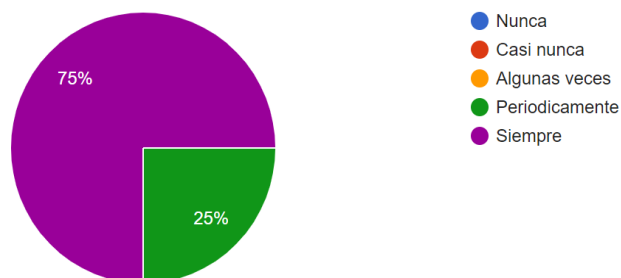
**Figura 10.** *Eficacia de la comunicación existente con el jefe.*



**Figura 11.** *Son comunicadas las responsabilidades y actividades a desarrollar.*



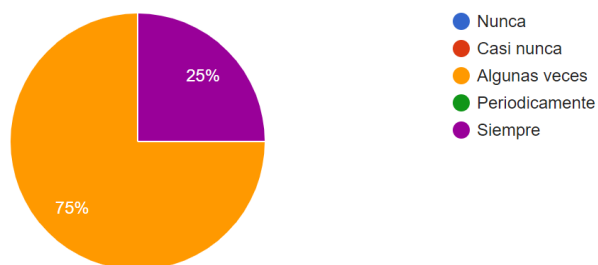
**Figura 12.** *Orgullo del trabajo a desempeñar.*



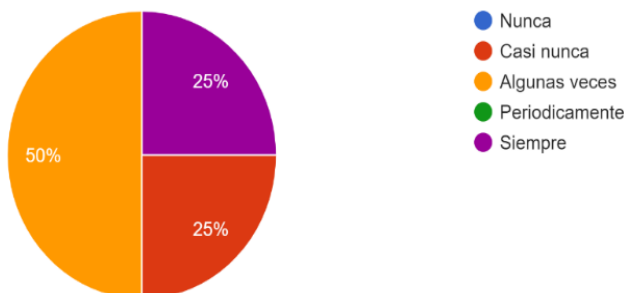
A la hora de tener una comunicación eficaz con el jefe 50% respondió que siempre tiene una comunicación eficaz, mientras que un 25% considera que algunas veces y el otro 25% considera que casi nunca se tiene una comunicación eficaz. También se presentó que, al comunicar apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto, se obtuvo un 50% que siempre se comunica apropiadamente, un 25% en casi nunca y un 25% en periódicamente.

Al interpretar si se sienten orgullosos del trabajo que desempeñan hubo una respuesta el 75% que siempre se sienten orgullosos mientras un 25% solo se siente orgulloso periódicamente.

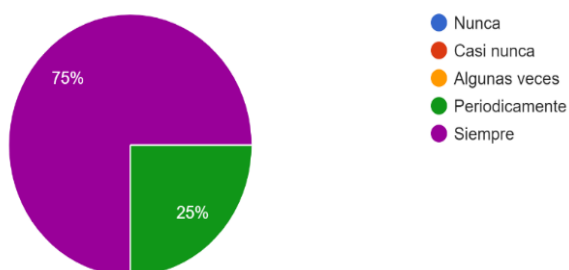
**Figura 13.** *Valor y respeto en el trabajo.*



**Figura 14.** El trabajo está suficientemente reconocido.



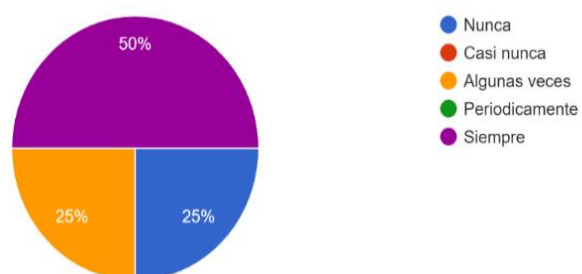
**Figura 15.** El sueldo y las prestaciones se consideran satisfactorias.



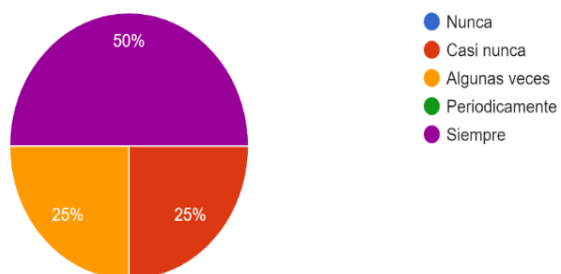
A la hora de determinar si las personas se sienten valoradas y respetadas, se pudo obtener que el 75% solo algunas veces se sienten valoradas y respetadas contra un 25% la cual siempre se siente valorada y respetada. Pero al observar si el trabajo es suficientemente reconocido se observa que el 50% está de acuerdo que solo algunas veces se sienten reconocidas, junto a un 25% con casi nunca y un 25% de siempre.

Al identificar si se considera que el sueldo y prestaciones son satisfactorios se pudo determinar el 75% siempre se siente satisfecho, mientras el otro 25% solo periódicamente se siente satisfecho.

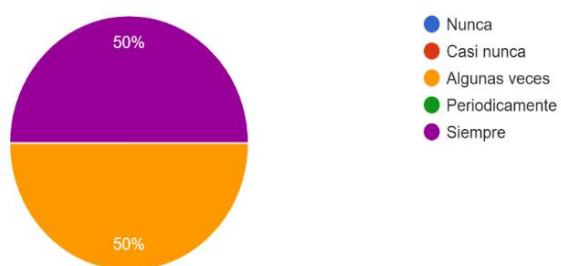
**Figura 16.** *La satisfacción en los ascensos y promociones.*



**Figura 17.** *Comunicación con el jefe a pesar de desacuerdos.*



**Figura 18.** *Al cometer errores el jefe lo detecta e informa asertivamente.*

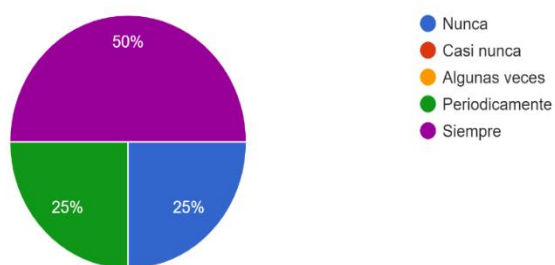


Al considerar como satisfactorios los ascensos y promociones se pudo establecer que el 50% siempre los considera satisfactorios mientras él un 25% solo algunas veces y un 25% que

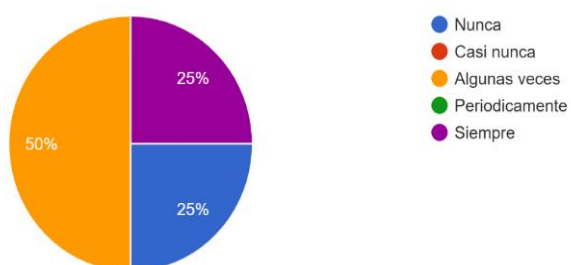
nunca los considera satisfactorios. Al identificar si se puede hablar libremente con el jefe, a pesar de estar en desacuerdo el 50% respondió que siempre puede hablar libremente mientras el 25% algunas veces y el otro 25% casi nunca puede hablar libremente.

A la hora de determinar si se llegó a cometer algún error, el jefe lo detecta oportunamente y lo informa de manera asertiva se obtuvo una respuesta de 50% siempre y 50% algunas veces.

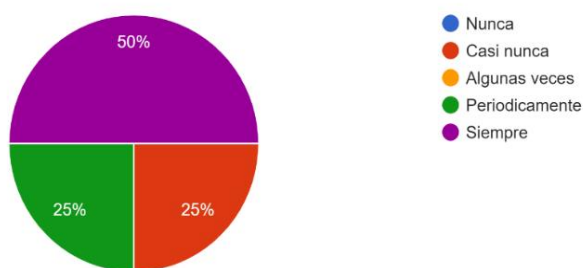
**Figura 19.** *Evaluación del jefe al trabajo realizado.*



**Figura 20.** *Las decisiones justas del jefe.*



**Figura 21.** *Compromiso del jefe con el trabajo y subordinados.*



Al evaluar con el jefe el trabajo que ha realizado el 50% respondió que siempre, el 25% periódicamente y por último, el 25% respondió que nunca. A la hora de percibir que el jefe es justo con sus decisiones 50% se obtuvo como resultado, que algunas veces es junto con sus decisiones, 25% dijo que nunca y por último, un 25% dijo que siempre. Cuando el jefe está comprometido con el trabajo y el de los subordinados se puede observar que el 50% siempre siente el compromiso, mientras un 25% dice que es periódicamente y por último un 25% que casi nunca se obtiene un compromiso.

Con los anteriores datos obtenidos por la encuesta y complementando con la observación directa, se pudo identificar que las dificultades de comunicación no se presentan en toda el área técnica, sino que se presenta entre el área operativa que se encuentra conformada por los auxiliares de campo y el jefe inmediatos, esto se puede corroborar en las siguientes preguntas realizadas en el cuestionario específicamente en la 2,6,10,13,14,19 y 22, debido a que se puede evidenciar que no se les brinda comunicación por los canales designados, esto se ve reflejado a que la mayoría de las personas (75%) solo algunas veces comunican sus opiniones o sugerencia. Además de esto se obtuvo que los auxiliares presentan una dificultad para comunicarse con su jefe, no sentirse valorados y reconocidos, además de visualizar que las decisiones que toman los jefes no son justas la mayoría de las veces.

## **5.2. Formulación Del Problema**

¿La Comunicación interna genera alguna influencia en el clima organizacional en la federación nacional de cultivadores de cereales y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca?

## **5.3. Sistematización Del Problema**

- ¿Cómo es la comunicación interna y el clima organizacional en la federación nacional de cultivadores de cereales y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca?
- ¿Cuál es la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la federación nacional de cultivadores de cereales y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca?
- ¿Qué estrategias pueden ayudar a realizar la comunicación y el clima organizacional en la federación nacional de cultivadores de cereales y leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca?

## **5.4. Delimitación Del Problema**

### **5.4.1. De Alcance**

La presente investigación pretende conocer como la comunicación interna genera efectos en el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

### **5.4.2. De Tiempo**

La investigación se llevó a cabo en un promedio de 6 meses.

### **5.4.3. De Espacio**

La investigación se realizó en la Regional de la Federación Nacional De Cultivadores De Cereales Y Leguminosa (Fenalce) ubicada en La Unión Valle del Cauca.

## **6.Objetivos**

### **6.1. Objetivo General**

Determinar la influencia que pueda tener la comunicación interna en el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (FENALCE) Regional Valle del Cauca.

### **6.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la comunicación interna y el clima laboral en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.
- Identificar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.
- Establecer estrategias de apoyo que permitan realizar la comunicación y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

## **7. Metodología**

### **7.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación que se va a implantar es la investigación descriptiva, ya que “reseña las características de un fenómeno existente” (Salkind, 1998, pág. 9), mediante estudios, los cuales se centran en la no variación de los resultados en las variables independientes, para poder determinar así los efectos que estas poseen dentro de otras variables la cual permite entender claramente el fenómeno que se lleva a cabo dentro de la organización. La investigación descriptiva “consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (Hernandez, 2014, pág. 155).

### **7.2.Método**

El método que se requiere implementar es el método inductivo para Bernal (2010), El método inductivo para obtener las conclusiones requeridas utiliza el razonamiento, el cual es derivado de hechos particulares aceptados y válidos, para así llegar a una conclusión general, este método inicia con una investigación de cada uno de los hechos, para posteriormente realizar las debidas conclusiones universales que se requieren para leyes, principios o fundamentos de una teoría.

### **7.3.Técnicas y fuentes de recolección de la información**

#### **7.3.1.Técnicas de recolección de la información**

La recolección de la información de la comunicación interna y su influencia en el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) regional Valle del Cauca, se puede obtener de distintas técnicas, es por ende que el presente trabajo parte de la técnica de observación, posteriormente se utilizaran técnicas tales

como la encuesta, Revisión documental, entrevista con funcionarios y revisión de libros, todo esto con el fin de obtener información que satisfaga los objetivos a cumplir.

Para la encuesta se tomó a toda la población de la organización, la encuesta consto de 20 preguntas, estructurada de acuerdo a los objetivos específicos.

**Tabla 1.** *Distribución de preguntas para la variable "comunicación interna".*

| Comunicación interna | Dimensiones                       | No. De preguntas |
|----------------------|-----------------------------------|------------------|
|                      | Tipos de comunicación             | 1,2,3,4,5        |
|                      | Comunicación asertiva y operativa | 6,7,8,9,10       |

**Tabla 2.** *Distribución de preguntas para la variable dependiente "clima organizacional".*

| Clima organizacional | Dimensiones          | No. De preguntas |
|----------------------|----------------------|------------------|
|                      | Satisfacción laboral | 11,12,13,14,15   |
|                      | Liderazgo            | 16,17,18,19,20   |

Para realizar las mediciones de las variables se tomó en cuenta la escala de Likert, estructurado con un formato de 5 niveles de respuesta.

**Tabla 3.** *Nivel de respuesta de la encuesta.*

| Niveles de Respuesta |                |
|----------------------|----------------|
| 1                    | Nunca          |
| 2                    | Casi nunca     |
| 3                    | Algunas veces  |
| 4                    | Periódicamente |
| 5                    | Siempre        |

### **7.3.2.Fuentes de información**

Las fuentes de información utilizadas serán las fuentes primarias, brindada por las personas que componen la regional, ya que estas brindan información de primera mano y desde el lugar de los hechos, la cual se obtiene por medio de entrevista y encuesta. Mientras que las fuentes secundarias utilizadas son los libros, medios de información, y artículos científicos.

### **7.4.Población objeto de estudio.**

En el siguiente trabajo solo se tendra en cuenta a la población y no se realizaran muestras ni muestreos, debido a que la población a a estudiar es pequeña y no requiere de estos puntos.

#### **7.4.1Población**

La población objetivo de estudio son los empleados de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (FENALCE) en la regional del Valle del Cauca la cual consta de 4 empleados.

### **7.5.Tratamiento de la Información**

Una vez obtenida la información de la población se agrupo u organizo los datos obtenidos. Se prodecio a brindar un tratamiento de dicha información, es por ende que para el procesamiento de datos se conto con el apoyo de la herramienta Excel para generar la agrupación y organización de los datos.

Para realizar el análisis de los datos se utilizó herramientas tales como:

- Análisis Univariado: gráficos, porcentajes y distribución de frecuencias.

### **7.6.Fases de la Información**

**Objetivo 1.** Analizar la comunicación interna y el clima laboral en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

- Realizar contacto con los trabajadores para obtener información de primera mano.

- Realizar encuesta y entrevista que se relacionen con la comunicación y clima organizacional.
- Analizar la información obtenida.

**Objetivo 2.** Identificar la relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

- Realizar correlación de Spearman con la encuesta realizada anteriormente.
- Analizar los resultados obtenidos de las relaciones entre la comunicación y el clima organizacional.

**Objetivo 3.** Establecer estrategias que permitan realizar la comunicación y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

- Realizar análisis de los resultados obtenidos.
- Diseñar estrategias acordes a los resultados.

### **7.7. Resultados esperados**

En este apartado, por medio de los objetivos establecidos, se espera recopilar la información precisa para determinar el grado de influencia que ejerce la comunicación sobre el clima organizacional, y así generar acciones en base a esto.

## **8. Marcos de Investigación**

### **8.1. Marco Teórico**

“La comunicación es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social.” (Chiavenato I. , 2006, pág. 110).

Por otro lado, Goldhaber (1974), asegura que la comunicación organizacional es un sistema engranado complejo y abierto, que es impactado e impacta al medio que lo rodea, el cual envuelve al mensaje, a quien va dirigido, el proposito del mismo, y el medio por el cual es transmitido; la comunicación organizacional tiene inmersa a las personas que trabajan en la organización por ende, para lograr que se efectue la comunicación deben de haber dos o mas personas efectuando una interacción, por medio de la cual las personas buscan dar a conocer, ideas, sentimientos, pensamientos ya sea de manera verbal o no verbal.

Para Tessi, Viajero Ejecutivo (2011, pág. 19), el objetivo principal de la comunicación es “alinear a los integrantes de la organización en pro de un beneficio común”. Para poder gestionar un alineamiento, se deben de realizar por medio de metodologías que proporcionen una efectividad y perpetuidad en el tiempo. La comunicación estratégica busca obtener un espacio formal en lo informal, además nos permite obtener una comunicación más allá de los mensajes que se han emitido formalmente.

Continuando con lo anterior, se plantea que las organizaciones se deben de considerar como un organismo viviente, debido a que estas están integrados y conectados por áreas, por lo tanto, se comunican entre ellos. Por norma las organizaciones sean de manera indirecta o directa realizan una comunicación interna, pero no todas generan estrategias en pro de regularla. “Según nuestra experiencia y por mediciones realizadas en Latinoamérica y España, la inversión en

comunicación interna aún es escasa” (Tessi, Viajero Ejecutivo, 2011, pág. 20), se señala que la inversión que se presupuesta para las estrategias de comunicación interna es inferior a los presupuestos en otras áreas ya que, en marketing, relaciones públicas, entre otras, es mucho mayor. Existen tres tipos de recursos en la administración clásica: personas, dinero y tiempo.

Existen diferentes modelos de comunicación planteados por Galeano (s.f), a continuación, se listan algunos:

El Modelo Aristotélico, es el principal representante de la comunicación, ya que es la búsqueda de todos los métodos que posee una persona para influir en otra, es decir “el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista” (Universidad Oberta de Catalunya, s.f.). Esto permite entender que el mensaje solo es Unilateral.

- Quién: Orador.
- Qué: Mensaje.
- Quién: Receptor.

Lo anteriormente dicho se ve reflejado en el ethos (la Credibilidad en uno mismo y lo que transmite o la fe), el pathos (son los sentimientos que transmite el orador) y el logos (es lo racional y parte de la lógica).

El modelo lineal de Harold D. Laswell. Ver figura 22. En este modelo se plantea que es necesario dar respuesta a una serie de preguntas o encadenamiento lineal conformado por cinco preguntas-programa: ¿Quién, dice qué, por cuál canal, a quién, con qué efecto?

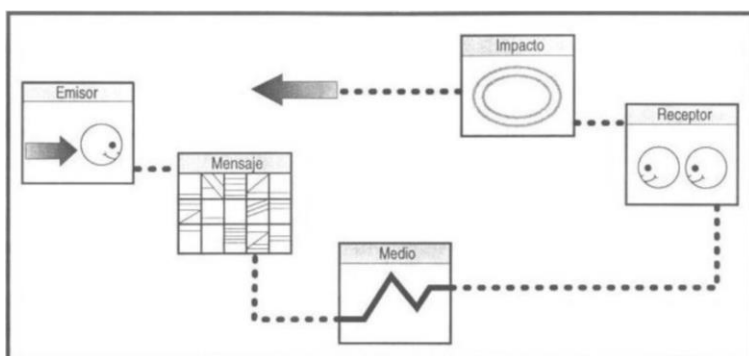
Por ende, cada una de las preguntas posee un significado:

- Quién: es el emisor, el origen, es el que posee el análisis de control.
- Dice qué: es el mensaje, lo cual busca analizar la información en el mensaje.

- Por cuál canal: es el medio por donde se va a transmitir el mensaje, es el análisis de medios.
- A quién: va dirigido el mensaje, análisis de receptor.
- Con qué efecto: lo que se quiere lograr, es el análisis de impacto del mensaje.

Este modelo lo que busca es analizar los actos de la comunicación.

**Figura 22.** *Modelo de Harold D. Laswell.*



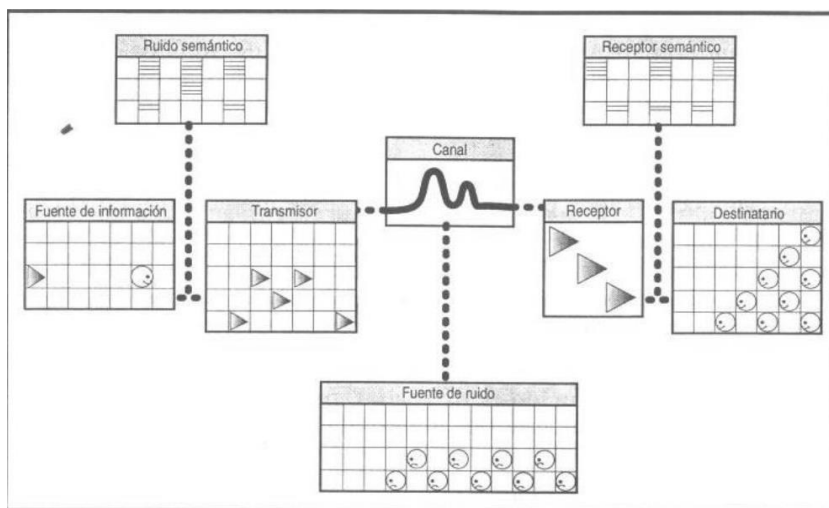
*Nota:* Tomada de Modelos de Comunicación (<https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacion3b3n.pdf>), citado de (Galeano, s.f).

El modelo de Shannon y Weaver, este da comienzo a la denominada teoría matemática de la comunicación o teoría de la información en función de la cibernética, pero para Shannon no se trataba de máquinas, si no de los medios por los cuales se transmite el mensaje como lo son la radio, el periódico y la televisión. Esta teoría está compuesta por cinco elementos: una fuente, transmisor, un canal, el receptor y un destino, el ruido también juega un papel importante en esta teoría, ya que puede llegar a perturbar el mensaje. Ver figura 23.

Dicho lo anterior, se puede entender que la fuente es el primer contacto para iniciar la comunicación, la fuente la cual genera el mensaje, por lo que es elegido de un conjunto de mensajes. El transmisor es el medio el cual se encarga de emitir el mensaje. El canal es el medio en el cual se transmite la señal desde el emisor al receptor. La fuente de ruido, son las

distorsiones o paracito el cual daña la señal. El receptor es el equipo el cual recibe la señal antes de llegar al receptor. El receptor es a quien está dirigido el mensaje.

**Figura 23.** *Modelo de Shannon y Weaver.*



*Nota:* Reproducida de Modelos de comunicación (<https://octavioislas.files.wordpress.com/2013/08/modelos-de-comunicacic3b3n.pdf>), citado de (Galeano, s.f).

Los modelos de “sistema social” y de “Usos y funciones” figura 24, de la comunicación, Galeano (s.f), indica que John y Matilda Riley cuestionan los modelos de comunicación lineales y los modelos presentados hasta la fecha (1959), , por ende, en su investigación se obtuvo como resultado que los modelos no eran compatibles con lo que realmente pasaba en la vida real.

La comunicación forma parte del sistema social, además de ser iniciado por individuos, los cuales emiten el mensaje, pero no esperando ser algo pasivo, ya que se requiere que al generarse una comunicación también genere una retroalimentación.

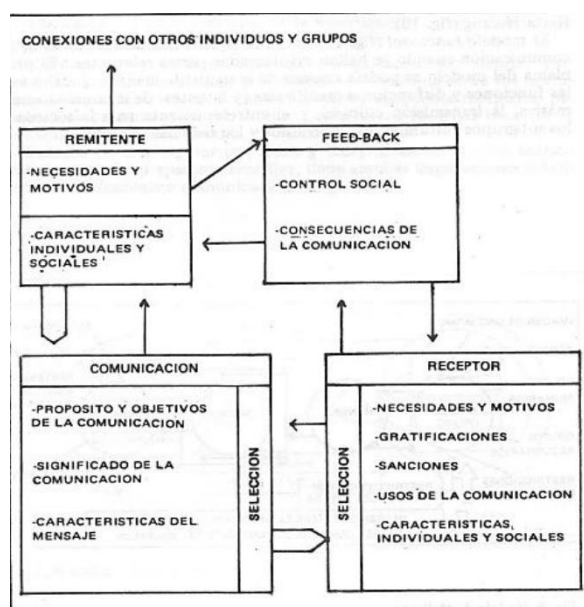
Se desarrollaron más modelos a partir de este, como lo es el de Gerhard Malerzke, el cual es un poco más complejo agregando factores como la Auto imagen, personalidad, tanto del emisor como del receptor, restricciones de medios y la perspectiva que se generan de cada uno.

En el modelo de usos y gratificación fue realizado por Robert K. Merton, Joseph Klapper, Charles Wright y Herta Herzog en el cual a la hora de realizar el estudio se obtuvo lo siguiente:

recuperan que el receptor es un agente activo quien hace una elección consciente sobre los medios y los mensajes que desea, motivado por sus necesidades y buscando la gratificación a la misma necesidad, además de que sus orígenes sociales y psicológicos influyen en dichas elecciones (Garrido, 2017, pág. 8).

Los medios de Comunicación en especial aquellos que son transmitidos a gran escala, lo que buscan es generar una satisfacción de las necesidades que requieren los usuarios de estos medios, además de identificar la motivación de estos usuarios.

**Figura 24.** Modelo “Usos y gratificación”.



*Nota.* Reproducido de Reproducido de Modelos de comunicación Cesar Ernesto Galeano (<http://huitoto.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>).

En las organizaciones la variable más importante es la comunicación, debido a que permite alinear los objetivos de los altos mandos y de los empleados, logrando que se cumplan

los objetivos comunes. Es por esto que Robbins (2009), considera tres tipos de comunicación dentro de las organizaciones:

- **Comunicación descendente:** Es la comunicación que nace desde los niveles más altos de la organización y fluye a los niveles inferiores de la organización. Esta comunicación es utilizada por los líderes y gerentes de las organizaciones para estipular las metas, instruir y formar a los colaboradores en las políticas y en los deberes que se deben de cumplir con respecto al puesto de trabajo, además de informar sobre problemas y generar una retroalimentación de los logros y el desempeño realizado. Este tipo de comunicación no es necesariamente que sea de una manera oral, ya que se pueden utilizar medios escritos. A la hora de querer comunicar alguna información que venga de la gerencia para los niveles bajos, estos mensajes deben de decir el por qué se ha tomado la decisión, ya que los colaboradores tienden a generar mayor compromiso con la labor a desempeñar si hay una razón detrás.
- **Comunicación ascendente:** Esta comunicación es la que fluye de los niveles bajos de la organización a los altos. Esta se da para generar una retroalimentación a los niveles superiores, para que estos puedan obtener información acerca de los problemas que se presentan en lo bajo de la organización, además de las metas y objetivos planteados y alcanzados. Gracias a este tipo de comunicación los altos mandos de las organizaciones logran identificar los niveles de satisfacción de los colaboradores con respecto al puesto de trabajo que desempeñan, la relación que se posee con los compañeros y con la organización misma. Los medios para obtener la información requerida. Para poder establecer eficazmente la

comunicación ascendente, se deben de reducir las distracciones que no permitan llegar el mensaje con claridad, por ende, es necesario que se formen reuniones con los colaboradores y generar comunicaciones cortas y asertivas.

- Comunicación horizontal: es aquella la cual se da entre los mismos miembros de equipo, los cuales se encuentran en el mismo nivel en la organización. Este tipo de comunicación facilita la coordinación en las áreas y ahorra tiempo al querer brindar una información a los compañeros de equipo. Este tipo de comunicación es buena y mala, ya que se pueden formar comunicaciones informales generando así que si distorsione la información que se desea brindar, es, por ende, que esta comunicación se debe de llevar a cabo con los líderes de área y con los superiores.

Dentro de las organizaciones también se presentan otro tipo de comunicación los cuales son:

- Comunicación informal: es el intercambio de información que se da de una manera no oficial, este tipo de comunicación se da más que todo entre miembros del mismo equipo de trabajo.
- Comunicación formal: este tipo de canal se encuentra formado de una manera estructurada, planificada y establecida, la cual posee todos los aspectos laborales y se realizan por medios establecidos por la organización. Los canales utilizados pueden ser por teléfono, presencial, redes sociales autorizadas, correo electrónico.

También existe la comunicación verbal y no verbal, las cuales permiten transmitir el mensaje y el significado de este, para Robbins (2009), este tipo de comunicación estaba dividida en oral y escrita (verbal) y no verbal.

- Verbal: el primer medio por el cual se transmiten los mensajes es la comunicación oral, las cuales pueden ser conversaciones con una persona en particular o grupales, chismes, rumores, entre otros. La comunicación oral presenta una serie de ventajas, las cuales son su carácter inmediato en el tiempo, debido a que esta se transmite de una manera veloz al receptor, generando así una retroalimentación rápida debido a la eficiencia en la respuesta, logrando una corrección inmediata del tema de valor que se está tratando, pero este tipo de comunicación también presenta una serie de desventajas, esto debido a que al ser voz a voz, pasa a muchas personas, y entre mayor sea el número de personas a las cuales se desea transmitir el mensaje, mayor será el porcentaje de distorsión del mensaje, esto debido a que cada persona interpreta de una manera distinta el mensaje que se comunica, esto permite que el mensaje que se dé sea muy diferente al que el emisor quiso dar en un principio.

La comunicación escrita es aquella que se establece por cualquier código escrito, como lo son los correos electrónicos, fax, cartas, mensajes instantáneos, boletines informativos, tablas de tareas, entre otros. Esta comunicación permite tener un registro del mensaje tanto para el emisor como el receptor, el cual es tangible y permite una verificación a futuro del mensaje que se transmitió, ya que este se puede almacenar y perdurar en el tiempo. Esta comunicación también permite ser más cuidadosos con el mensaje, ya que se debe de transmitirse de una manera clara y lógica para lograr una claridad en el mensaje a transmitir. Este tipo de comunicación también posee una desventajas, el cual es el tiempo, esto debido a que se toma más tiempo al escribir, ya que se tiene que ser más conciso en lo que

se desee transmitir, otra desventaja es la retroalimentación que se llega a generar por este medio, debido a que en muchas ocasiones se llega a visualizar una falta de esta, es decir que al contrario de lo que se sucede en la comunicación oral, en la escrita no existe una manera automática de que se presente una retroalimentación, lo que quiere decir que no se garantiza que el receptor interprete el mensaje como el emisor lo desea en un principio.

- No verbal: es aquella en la cual no se necesitan utilizar palabras para transmitir un mensaje, este tipo de comunicación se genera la mayoría de las veces de una manera espontánea, por medio de gestos, sonidos, imágenes, entre otros, es todo aquello que pueda enviar un significado, en pocas palabras es todo movimiento corporal que ejerza tanto el emisor como el receptor, ya que estos deben estar atentos a él lengua no verbal cuando se ejerza una conversación, debido a que esta permite brindar puntos claves que permitan brindar una mayor claridad del mensaje. Por ejemplo, si el jefe inmediato le dice que necesita que le hables sobre el presupuesto que se tiene para X proyecto a desarrollar y lo ves que se mueve de un lado a otro y mira constantemente el reloj, es posible que este sobre tiempo y no preste la suficiente atención, generando así una distorsión al mensaje que va a recibir.

La comunicación organizacional es el aspecto más importante para brindar un buen direccionamiento estratégico dentro de las organizaciones, ya que por medio de esta se recopila información, que permite generar soluciones eficientemente y eficaces, generando así un impacto positivo para la organización. Los procesos de comunicación que son asertivos crean valor agregado a las organizaciones, debido a que generan confianza en los colaboradores, para

innovar, solucionar problemas, y mejorar las relaciones entre otros, llevándolos a tomar un liderazgo en pro de la organización.

Tessi (2011), manifiesta que, así como es importante para las organizaciones los economistas y los administradores, los cuales se encargan de gestionar los números, en pocas palabras las finanzas de la organización, también es importante que se gestione la comunicación por medio de las palabras, debido a que esta es vital para el desarrollo de la organización en términos de eficiencia y eficacia, para así lograr una organización competitiva en el mercado. Dentro de las organizaciones se debe escuchar, comprender el mensaje y brindar estrategias, esto se debe a que las palabras en la organización circulan constantemente y desde la antología está en una constante construcción o destrucción, ya que es importante analizar de las palabras en los diferentes ámbitos.

El modelo de sistema de comunicación 1A, determinamos tres dimensiones para gestionar distintos tipos de palabras: La dimensión institucional, para gestionar la palabra escrita, la dimensión interpersonal, para gestionar la palabra oral y la dimensión intrapersonal, para gestionar la palabra pensada (Tessi, Viajero Ejecutivo, 2011, pág. 21).

**Figura 25.** *Gestión de la palabra en tres dimensiones.*



*Nota.* Reproducido de Metodología de Gestión con Ingeniería de Comunicación Interna por Manuel Tessi, 1994, (<http://comunicacioninterna.com/metodologia/>).

Batalla (2016), Nguyen-Thanh indica que en las organizaciones en la comunicación interna se deben de generar estrategias que permitan la creación de condiciones que permitan generar la satisfacción de los trabajadores, lo cual permitirá generar estrategias que ayuden a estas tres dimensiones: implicación del personal, cambio de actitud y mejoramiento de la productividad. La comunicación organizacional siempre debe de ser primero a dentro de estas, esto debido a que las dimensiones de tessi al ser utilizadas en conjunto, generan un mejoramiento integral de la comunicación pensada, hablada y escrita en las organizaciones. A la hora de realizar la comunicación esta debe de ser de una manera integral, conformada como mínimo de tres dimensiones como lo son institucional, interpersonal e intrapersonal, hay que entender que todos aquellos que integran una organización poseen la responsabilidad de comunicadores internos, en especial aquellos que l conducen, tessi (2009).

Es por ende que Tessi, comunicación interna (s.f), indica que el modelo 1A propone que los mensajes sea emitidos por los lideres de las organizaciones, lo que quiere decir, que la primera comunicación se de “primero arriba”, ya que en este modelo se debe adentrar a la dimension intrapersonal, en la cual se deben de entender los mensajer anter de emitirlos al entorno. La codificación (realización del mensaje), como la decodificacion (interpretación del mensaje), lo realiza el individuo, es por ende que el mensaje original se ve afectado, ya que el emisor pone sus pensamientos, sentimientos, emociones y percepciones a la hora de decodificarlo. Por esto el modelo 1A busca “lograr el mayor nivel de objetividad y empatía posible del emisor”. Lo que se busca es estudiar y posteriormente desarrollar estrategias para mejorar los diálogos que tiene el individuo con el mismo, mejorando la comunicación de los líderes, es por esto que el modelo consta de tres etapas “Escucharse, Entenderse y Enseñarse”.

Para el modelo 2S, Tessi, comunicación interna (s.f), hace referencia a las contraprestaciones que adquiere el trabajador que son: el salario y el sentido. Según el modelo estas contraprestaciones son un “mensaje” que envía la organizaciones a sus colaboradores, la cual adquiere una influencia dentro de la comunicación interna, estas dos contraprestaciones poseen una diferencia, debido a que el salario es material, mientras el sentido es inmaterial, ya que se trata de la motivación, en este sentido se a observado que los colaboradores da mayor importancia a el sentido, mas que al salario, ya que este es una solucion a corto plazo mientras que el sentido logra generar mayores resultados positivos en tiempos de crisis.

El modelo 3E, Tessi, comunicación interna (s.f), representa la comunicacion institucinal, la cual esta dada en 3 pasos: Escucha, Empatía y Emisión, las cuales permiten mejorar la calidad y efectividad de la comunicación escrita dentro de las organizaciones, ya que escuchar es el primer paso para una buena comunicación, la empatía es comprender las verdaderas emociones que el emisor desea transmitir y la emisión surge de la comprensión de la empatía y la escucha, generando claridad estratégica, generando claridad en los trabajadores de la organización.

**Figura 26.** Metodología de comunicación interna de Manuel Tessi.



*Nota.* Reproducido de comunicación interna, por Manuel Tessi, (<http://comunicacioninterna.com/consultoria/>).

(Tessi, Engagement- el impulso de la comunicación interna, 2009, pág. 8)indica que “una comunicación interna integral requiere al menos tres niveles o dimensiones: institucional,

interpersonal e intrapersonal. En este paradigma todos los integrantes de la organización tienen responsabilidad como comunicadores internos, en particular aquéllos que tienen roles de conducción”.

La teoría de la administración cambio radicalmente su enfoque cuando se empezó a interesar en las personas que conformaban las organizaciones, esto debido a que en la administración científica y en la teoría clásica, no se tomaban en cuenta a los colaboradores, pero esto cambio en la década de los 20's cuando un grupo de investigadores decidió poner en práctica las teorías y estas como infligía en los grupos sociales y en la eficiencia en la organización. Chiavenato, Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones (2009). Es por esto que surgieron las siguientes teorías.

Con el surgimiento de la escuela humanística de Elton Mayo dio origen a la teoría de las relaciones humanas, la cual nació de la fuerte deshumanización del trabajo, provocados por los métodos rigurosos que se implementaban, alejándose de las necesidades de los trabajadores, es por ende que se dio comienzo a la preocupación por los trabajadores y las relaciones sociales que estos tenían. Ganga (2015.).

No obstante, aun cuando la teoría de las relaciones humanas era más democrática y participativa, seguía siendo básicamente prescriptiva y normativa, y hasta cierto punto parcial, es decir, indicaba cómo liderar y motivar a las personas para que alcanzaran los objetivos de la organización (Chiavenato I. , 2009, pág. 75).

En 1927 Elton Mayo y un grupo de colaboradores estudiaron la relación entre el ambiente laboral y la productividad, este estudio se realizó en la Western Electric Company en Hawthorne, estos estudios tuvieron una duración de 5 años. Al principio del experimento se tenían dos grupos, el experimental, el cual era el grupo de estudio principal y el cual se le realizaban

cambios en la iluminación en el lugar de trabajo; el grupo número dos eran los testigos, en el cual la iluminación nunca presentaba variación, debido a esto se pudo constatar que al mejorar la iluminación aumentaba la productividad pero esto también pasaba si la iluminación bajaba, por otro lado, en el grupo testigo la iluminación nunca cambio pero igual se presencié mejora en la productividad, por ende los resultados obtenidos fueron ambiguos. APD (2019).

Por ende, se realizaron otros estudios escogiendo a un nuevo grupo experimental, en este se tomaron en cuenta variables como el aumento de salarios, periodos de descansos con diferente duración, se disminuyó la jornada laboral, los investigadores ahora ungián de supervisores para tener un mayor contacto con los grupos, por ende, se le permitía a los grupos escoger el periodo de descanso, y permitían a los trabajadores presentar sus opiniones, pese a este cambio, los resultados seguían siendo inconclusos, ya que según lo previsto el desempeño tendía a aumentar pero lo que se observó era que aumentaba y disminuía de una manera no constante, es por ende, que Mayo y los investigadores llegaron a la conclusión que eran otro tipo de variables que afectaban la productividad, por esta razón que se dieron cuenta que los grupos seleccionados habían desarrollado un orgullo grupal, el cual los motivaba a mejorar su desempeño, ya que se motivaban debido al pensamiento de que la gerencia se interesa en su bienestar y los supervisores se interesaban en ellos; los investigadores también llegaron a la conclusión de que el ambiente social de los trabajadores influyen en el nivel de la productividad Aula psi, (s.f.).

Ganga (2015.) indica que entre las épocas de los 50's y 60's surge la teoría de sistemas la cual se dio gracias al biólogo Ludwig Von Bertalanffy. Por la cual se busca un enfoque multidisciplinario entre las ciencias, fundamentado en el "Hombre Funcional". Esta generó un cambio en la administración y reestructuró el estudio de las organizaciones Chiavenato I (2009). Es, por ende, que la teoría de sistemas se realiza un análisis de afuera hacia dentro, es decir la

variable independiente la cual es el entorno conformado por otras organizaciones hacia la variable dependiente, es, por ende, que Chiavenato también indica que un sistema es un engranaje formado por subsistemas los cuales realizan una función determinada para el funcionamiento del sistema. Debido a lo anterior “la principal aportación del enfoque sistémico al CO es el concepto de la organización como un sistema abierto en constante interacción con su entorno” (Chiavenato I. , 2009, pág. 78).

**Figura 27.** *Las organizaciones como sistemas abiertos.*



*Nota.* Reproducido de (Chiavenato I. , 2009).

Chirinos Araque, Meriño Córdoba, & Martínez de Meriño (2018) Indica que, hoy en día, el mundo empresarial se encuentra en constantes cambios, debido a la variación de la política, tecnología, economía, cultura y social. Los seres humanos están en una constante renovación, generando así transformación hacia la modernización, creando así una influencia en la convivencia, las relaciones interpersonales y la elaboración de actividades dentro de las organizaciones.

El clima organizacional o laboral es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral. Es el tono

emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores en un momento dado (Condor, 2018, parr. 31.)

Desde las investigaciones realizadas por los distintos autores sobre el clima organizacional se han desarrollado distintas definiciones del concepto del mismo, pero pese a su diversidad de definiciones se puede determinar como una dimensión que presenta una influencia en la productividad y la calidad laboral teniendo en cuenta el entorno de los trabajadores. A continuación, se nombrarán algunos conceptos del clima organizacional.

Para Forehand y Gilmer “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.” (Dessler, 1993, pág. 181).

Para Litwin y Stringer, el clima es “Los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el “estilo” informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.” (Dessler, 1993, pág. 182)

Para (Robbins S. , 1999, pág. 155) el clima organizacional es el “ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

Likert en Brunet (1987), indica que hay tres tipos de variables, las cuasales son las variables independientes, las cuales son el sentido que va a tomar la organización para así evolucionar y obtener resultados. Las variables intermedias, son aquellas que miden el interior de la organización, mide la motivación, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otros, y por último las variables finales las cuales surgen de los resultados de las causales e intermedia, esta variable establece los resultados organizacionales tanto de productividad, ganancia y pérdida.

Las anteriores variables determinan dos tipos de clima organizacional; el autoritario conformado por el sistema I autoritarismo explotador y sistema II Autoritarismo paternalista; y el clima de tipo participativo conformado por el sistema III consultivo y sistema IV participación en grupo. Sandoval (2004).

En Sandoval (2004), el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador, los altos mandos no confían en sus colaboradores, es por ende que todas las decisiones de la organización se toman en la cima de la organización, todas las relaciones que se forman entre los jefes y los colaboradores son a base del miedo y la comunicación se da de forma descendente y de forma de instrumentos.

**Tabla 4.** *Características del clima de tipo autoritario.*

| <b>Sistema I: Autoritarismo explotador</b> |                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Métodos de mando                           | Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.                                                                                                                  |
| Fuerzas motivacionales                     | Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.                                                                                     |
|                                            | Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.                                                                                                                                         |
|                                            | Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.                                                                                                                              |
|                                            | Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.                                                          |
| Proceso de influencia                      | No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.                                                                                                                                           |
|                                            | No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.                                                                                                                     |
| Proceso de establecimiento de objetivos    | Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero generalmente surge una resistencia intrínseca.                                                                                              |
| Objetivos de resultados y formación        | Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.                                                                                                                      |
| Modos de comunicación                      | Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación. |
| Proceso de toma de decisiones              | Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.                                      |
| Proceso de control                         | El control no se efectúa más que en la cumbre.                                                                                                                                                        |
|                                            | Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.                                                                                                                                                  |
|                                            | Existe una organización informal y busca reducir el control formal.                                                                                                                                   |

Nota. Reproducido del clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987).

El clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista, en este existe una interacción entre los jefes y los colaboradores, aun que a pesar que las decisiones se tomen en la cima de la organización, algunas veces las decisiones se toman en las partes bajas de la organización, para motivar a los colaboradores se generaban castigos y recompensas, se juega con las necesidades sociales de los empleados.

**Tabla 5.** *Características del clima de tipo autoritario.*

| <b>Sistema II: Autoritarismo paternalista</b> |                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Métodos de mando                              | De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.                                                                         |
| Fuerzas motivacionales                        | Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.                                                                    |
|                                               | Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.                                                                                  |
|                                               | La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.                                                                        |
|                                               | Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.                                                                                                            |
| Proceso de influencia                         | Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.                                                  |
|                                               | Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.                                                                                 |
| Proceso de establecimiento de objetivos       | En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.                                                                                                              |
|                                               | Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.                                                                                                                          |
| Objetivos de resultados y formación           | Hay una aceptación abierta de los objetivos, pero con una resistencia clandestina.                                                                                              |
|                                               | Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.                                                                                                       |
| Modos de comunicación                         | Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.                                                                                                                        |
|                                               | Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.                 |
| Proceso de toma de decisiones                 | Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa. |
|                                               | Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo.                                                                                           |
| Proceso de control                            | El control se efectúa en la cumbre.                                                                                                                                             |
|                                               | Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.                                                                                                                       |
|                                               | Algunas veces se desarrolla una organización informal, pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización                                          |

Nota. Reproducido de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987).

En el clima de tipo participativo sistema III consultivo los altos jefes confían en sus colaboradores, las decisiones son tomadas en la cima de la organización, pero, los colaboradores también pueden tomar decisiones en los distintos niveles de la organización, la motivación que se genera en las organizaciones es por medio de recompensas y los castigos son casi inexistentes, además, esto se presta atención y se suplen las necesidades de estima y prestigio, estas organizaciones plantean sus objetivos dinámicamente y que sean alcanzables. Sandoval, (2004).

**Tabla 6.** *Características del clima de tipo participativo.*

| <b>Sistema III: Consultivo</b>          |                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Métodos de mando                        | Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.                                                                                            |
| Fuerzas motivacionales                  | Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.                                                                        |
|                                         | Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.                                                               |
|                                         | Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.                                                                         |
| Proceso de influencia                   | Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.                                              |
| Proceso de establecimiento de objetivos | Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias. |
| Objetivos de resultados y formación     | Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.                                                                                                 |
| Modos de comunicación                   | La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.                                                                                            |
|                                         | Puede darse un poco de distorsión y de filtración.                                                                                                                                 |
| Proceso de toma de decisiones           | Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores.                  |
| Proceso de control                      | Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.                 |
|                                         | Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.                                                  |

Nota. Reproducido de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987).

En el clima participativo sistema IV participación en grupo, la organización confía plenamente de sus colaboradores hasta el punto que las decisiones se toman por toda la organización, ya que la comunicación en esta organización se presenta de todas las maneras, descendente, ascendente y horizontal, la manera de motivar a los colaboradores es generando una participación en la toma de decisiones, además de fijar objetivos alcanzables y mejorando las áreas de trabajo generando mayor ergonomía. Sandoval (2004).

**Tabla 7.** *Características del clima de tipo participativo.*

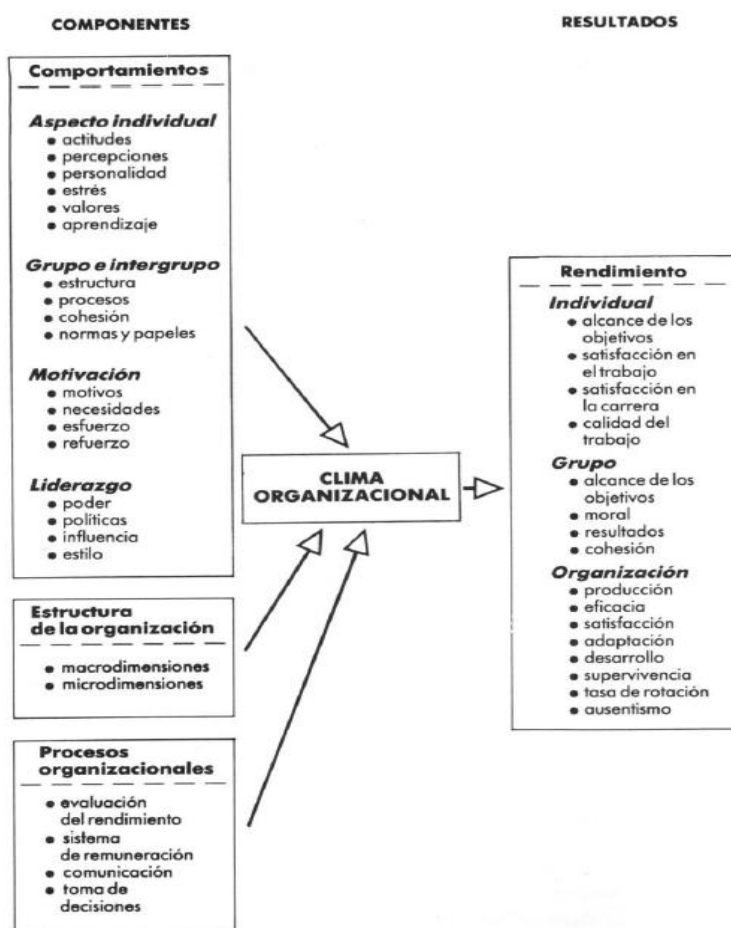
| <b>Sistema IV: Participación de grupo</b> |                                                                                                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Métodos de mando                          | Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.                                                                                                          |
| Fuerzas motivacionales                    | La dirección tiene plena confianza en sus empleados.                                                                                                                                                                     |
|                                           | Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. |
| Proceso de influencia                     | Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.                                                                                                                                          |
| Proceso de establecimiento de objetivos   | Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.                                                                                                                             |
|                                           | Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.                                                                                                                                                  |
| Objetivos de resultados y formación       | Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.                                                                                                                               |
| Modos de comunicación                     | La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.                                                                                                                  |
|                                           | No se observa ninguna filtración o distorsión.                                                                                                                                                                           |
| Proceso de toma de decisiones             | El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.                                                                                                           |
| Proceso de control                        | Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.                                                                                                    |

Nota. reproducido de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987).

Ya determinadas las variables relacionadas al clima organizacional se puede realizar un análisis de su naturaleza y los efectos de la interacción dentro del clima organizacional en una organización. Moreno, (2012).

Es por esto que la figura 28. Se pueden evidenciar algunos componentes y estos como interactúan, para crear un clima organizacional que se vea reflejado en la productividad tanto individual como grupal dentro de la organización, es por esto que los resultados obtenidos serán objetivos a la realidad de todos los aspectos de la organización. Brunet (1987).

**Figura 28.** Componentes y resultados del clima organizacional.



Nota. Reproducido de (Brunet, 1987).

(Brunet, 1987, pág. 41), “El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados”. Los empleados ven la realidad que los rodea y la interpretan, de esta forma adueñándose de esta realidad, es por eso que los individuos de la organización poseen características únicas, que ayudan a filtrar toda la información, como lo son los objetivos organizacionales, los comportamientos de los compañeros; de esto sale la interpretación que se tiene de la realidad, constituyendo así la percepción del clima. Lo que quiere decir si las características psicológicas de los trabajadores ayudan a interpretar la realidad que los rodea, por ende, estos se afectan por los resultados obtenidos en las organizaciones. Si un trabajador adopta una actitud negativa debido a la realidad que percibe del clima, esta se volverá a un más negativa si los resultados de los objetivos no son favorables e igualmente así con la productividad.

El clima organizacional está compuesto por varios elementos, los cuales son importantes al momento de realizar la evaluación del clima, es por esto que la herramienta más utilizada para recolectar la información del clima es un cuestionario, la calidad del mismo reside en el número de las preguntas realizadas en él, entre más permite realizar una purificación de las dimensiones importantes. Permitiendo mejorar la organización.

Las organizaciones son como un sistema conformado por subsistemas, los cuales forman una micro sociedad, esta está caracterizada por dimensiones las cuales pueden influir en el comportamiento de los colaboradores, por esta razón los investigadores generan una clasificación de los factores del clima organizacional (las percepciones que tiene el individuo de la organización). Por medio de las encuestas se busca abordar la medición del clima, pero los investigadores no se han puesto de acuerdo a las dimensiones que se deben de utilizar para evaluar el clima en una organización, es por ende que en la figura 32. Se aprecian las

dimensiones sugeridas por los principales autores, por ende, se puede observar que muchas de las dimensiones poseen similitudes Brunet (1987).

**Tabla 8. Teorías de Clima Organizacional.**

| <i>Forehand y Gilmer</i>                                      | <i>Friedlander y Margulies<sup>8</sup></i> | <i>Gavin<sup>9</sup></i>                                      | <i>Lawler et al<sup>8</sup></i>            |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Tamaño de la organización.                                 | 1. Empeño.                                 | 1. Estructura organizacional.                                 | 1. Competencia eficaz.                     |
| 2. Estructura organizacional.                                 | 2. Obstáculos o trabas.                    | 2. Obstáculo.                                                 | 2. Responsabilidad.                        |
| 3. Complejidad sistemática de la organización.                | 3. Intimidación.                           | 3. Recompensa.                                                | 3. Nivel práctico concreto.                |
| 4. Estilo de liderazgo.                                       | 4. Espíritu de trabajo.                    | 4. Espíritu de trabajo.                                       | 4. Riesgo.                                 |
| 5. Orientación de fines.                                      | 5. Actitud.                                | 5. Confianza y consideración de parte de los administradores. | 5. Impulsividad.                           |
|                                                               | 6. Acento puesto sobre la producción.      | 6. Riesgos y desafíos.                                        |                                            |
|                                                               | 7. Confianza.                              |                                                               |                                            |
|                                                               | 8. Consideración.                          |                                                               |                                            |
| <i>Libert<sup>9</sup></i>                                     | <i>Litwin y Stringer<sup>11</sup></i>      | <i>Meyer<sup>12</sup></i>                                     | <i>Payne et al<sup>13</sup></i>            |
| 1. Métodos de mando.                                          | 1. Estructura organizacional.              | 1. Conformidad.                                               | 1. Tipo de organización.                   |
| 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación.                   | 2. Responsabilidad.                        | 2. Responsabilidad.                                           | 2. Control.                                |
| 3. Naturaleza de los procesos de comunicación.                | 3. Recompensa.                             | 3. Normas.                                                    |                                            |
| 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. | 4. Riesgo.                                 | 4. Recompensa.                                                |                                            |
| 5. Toma de decisiones.                                        | 5. Apoyo.                                  | 5. Claridad organizacional.                                   |                                            |
| 6. Fijación de los objetivos o de las directrices.            | 6. Normas                                  | 6. Espíritu de trabajo.                                       |                                            |
| 7. Procesos de control.                                       | 7. Conflicto.                              |                                                               |                                            |
| 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.            |                                            |                                                               |                                            |
| <i>Pritchard y Karasick<sup>14</sup></i>                      | <i>Schneider y Bartlett<sup>15</sup></i>   | <i>Steers<sup>17</sup></i>                                    | <i>Holpin y Crofts<sup>7</sup></i>         |
| 1. Autonomía.                                                 | 1. Apoyo proveniente de la dirección.      | 1. Estructura organizacional.                                 | 1. Cohesión entre el cuerpo docente.       |
| 2. Conflicto contra cooperación.                              | 2. Interés por los nuevos empleados.       | 2. Refuerzo.                                                  | 2. Grado de compromiso del cuerpo docente. |
| 3. Relaciones sociales.                                       | 3. Conflicto.                              | 3. Centralización del poder.                                  | 3. Moral de grupo.                         |

Nota. Reproducido de El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias (Brunet, 1987).

Teniendo en cuenta lo anterior Likert en (Brunet, 1987, pág. 45) mide el clima organizacional en 8 Dimensiones las cuales son:

Los métodos de mando. Los cuales son “la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados”.

Las características de las fuerzas motivacionales. Las cuales son “los procedimientos que se instrumental para motivar a los empleados y responder a sus necesidades”.

Las características de los procesos de comunicación. Es “la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos”.

Las características de los procesos de influencia. Es “la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización”.

Las características de los procesos de toma de decisiones. Es “la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones”.

Las características de los procesos de planificación. Es “la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices”.

Las características de los procesos de control. Es “el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales”.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Es “la planificación, así como la formación deseada”.

## 8.2.Marco Legal

En el marco legal del presente trabajo, se expone la normatividad a la que se acoge el objeto de estudio para el desarrollo del mismo. Ver tabla 9.

**Tabla 9.** Normograma.

| FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE CEREALES Y LEGUMINOSAS (FENALCE) |         |            |         |          |                                   |    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |
|-------------------------------------------------------------------------|---------|------------|---------|----------|-----------------------------------|----|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| CONSOLIDACIÓN DE NORMAS A 19/ 11/ 2021                                  |         |            |         |          |                                   |    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |
| TIPO DE NORMA                                                           |         |            |         |          | EXPEDIDO POR                      | No | FECHA DE EXPEDICIÓN | DESCRIPCIÓN NORMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ARTÍCULOS |
| LEY                                                                     | ACUERDO | RESOLUCIÓN | DECRETO | CIRCULAR |                                   |    |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |           |
| X                                                                       |         |            |         |          | Constitución Política de Colombia | 2  | 1991                | 2. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los | 2         |

|   |  |  |  |  |                                   |    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |    |
|---|--|--|--|--|-----------------------------------|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|   |  |  |  |  |                                   |    |      | deberes sociales del Estado y de los particulares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |    |
| X |  |  |  |  | Constitución Política de Colombia | 5  | 1991 | El Estado reconoce, sin discriminación alguna, la primacía de los derechos inalienables de la persona y ampara a la familia como institución básica de la sociedad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 5  |
| X |  |  |  |  | constitución política de Colombia | 13 | 1991 | Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley, recibirán la misma protección y trato de las autoridades y gozarán de los mismos derechos, libertades y oportunidades sin ninguna discriminación por razones de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, opinión política o filosófica. El Estado promoverá las condiciones para que la igualdad sea real y efectiva y adoptara medidas en favor de grupos discriminados o marginados. El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en | 13 |

|   |  |  |  |  |                                   |    |      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |
|---|--|--|--|--|-----------------------------------|----|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|   |  |  |  |  |                                   |    |      | circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.                                                                                                                                                                                                                                      |    |
| X |  |  |  |  | Constitución Política de Colombia | 16 | 1991 | Todas las personas tienen derecho al libre desarrollo de su personalidad sin más limitaciones que las que imponen los derechos de los demás y el orden jurídico.                                                                                                                                                                            | 16 |
| X |  |  |  |  | Constitución política de Colombia | 20 | 1991 | Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios masivos de comunicación. Estos son libres y tienen responsabilidad social. Se garantiza el derecho a la rectificación en condiciones de equidad. No habrá censura. | 20 |
| X |  |  |  |  | Código Sustancial Del Trabajo     | 22 |      | Los patronos que tengan establecimientos en varios Municipios del país deben constituir un apoderado en cada uno de ellos, con la facultad de representarlos en juicio o en controversias relacionadas con los contratos de trabajo que deban cumplirse en el respectivo Municipio.                                                         | 33 |

|   |  |  |  |  |                                     |    |  |                                                                                                                                                                                       |    |
|---|--|--|--|--|-------------------------------------|----|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| X |  |  |  |  | Código<br>Sustancial Del<br>Trabajo | 56 |  | De modo general, incumben al {empleador} obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador. | 56 |
| X |  |  |  |  | Código<br>Sustancial Del<br>Trabajo | 57 |  | Son obligaciones especiales del empleador                                                                                                                                             | 57 |

|   |  |  |  |  |                               |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|---|--|--|--|--|-------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| X |  |  |  |  | Código Sustancial Del Trabajo | 59 | <p>1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores, sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes: a). Respeto de salarios, pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos 114, 151, 152, 153 y 417. b). Las cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de un cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos en que la ley las autorice. c). En cuanto a (auxilios de cesantía y) pensiones de jubilación, los patronos pueden retener el valor respectivo en los casos de los artículos 255 y 283. 2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezca el patrono. 3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste. 4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación. 5. Imponer a los trabajadores obligaciones de</p> | 59 |
|---|--|--|--|--|-------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

|  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  |  |  |  |  |  | <p>carácter religioso o político, o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho del sufragio. 6. Hacer, autorizar, o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo. 7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios. 8. Emplear en las certificaciones de que trata el ordinal 7o. del artículo 58 signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados, o adoptar el sistema de "lista negra", cualquiera que sea la modalidad que utilicen, para que no se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio. 9. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|  |  |  |  |  |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |
|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  |  |  |  | <p>1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo y las materias primas o productos elaborados. Sin permiso del empleador. 2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes. 3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio del trabajo, a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores (D.2478/48). 4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso del empleador, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar del trabajo. 5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo o excitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas. 6. Hacer colectas, rifas y suscripciones o cualquier clase de propaganda en los lugares de trabajo. 7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar, o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse. 8. Usar los útiles o herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo contratado.</p> | 60 |
|--|--|--|--|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

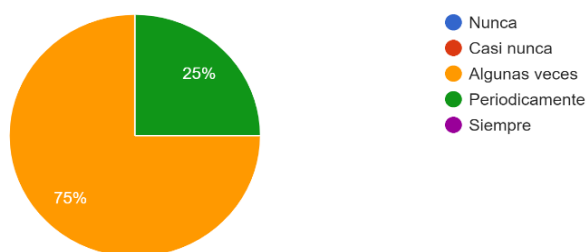
|   |  |  |  |  |                               |       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |        |
|---|--|--|--|--|-------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| X |  |  |  |  | Código Sustancial Del Trabajo | 158,2 | JORNADA ORDINARIA. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal. TRABAJO SUPLEMENTARIO. Trabajo suplementario o de horas extras es el que excede de la jornada ordinaria, y en todo caso el que excede de la máxima legal.                                                                                                                                                                                                                      | 158,16 |
| X |  |  |  |  | Código Sustancial Del Trabajo | 230   | SUMINISTRO DE CALZADO Y VESTIDO DE LABOR. 1o. Todo patrono que habitualmente ocupe uno o más trabajadores permanentes, debe suministrar cada seis (6) meses, en los días 30 de junio y 20 de diciembre, en forma gratuita, un par de zapatos de cuero o caucho, a todo trabajador cuya remuneración sea a ciento veintiún pesos (121) mensuales. 2o. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que al vencimiento de cada periodo semestral haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del patrono | 230    |
| X |  |  |  |  | Código Sustancial Del Trabajo | 233   | USO DEL CALZADO Y VESTIDO DE LABOR. El trabajador queda obligado a destinar a su uso en las labores contratadas el calzado y vestido que le suministre el empleador, y en el caso de que así no lo hiciera éste quedara eximido de hacerle el suministro en el periodo siguiente.                                                                                                                                                                                                                           | 233    |

## 9. Análisis de Resultados.

### 9.1 Análisis de la comunicación interna y el clima laboral en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.

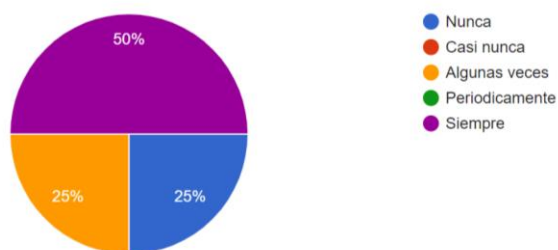
Con el fin de otorgar cumplimiento al primer objetivo específico se han tomado como base las preguntas más representativas de la encuesta realizada anteriormente en el planteamiento de la problemática.

**Figura 29.** *Los responsables de la comunicación solo algunas veces utilizan canales de comunicación.*



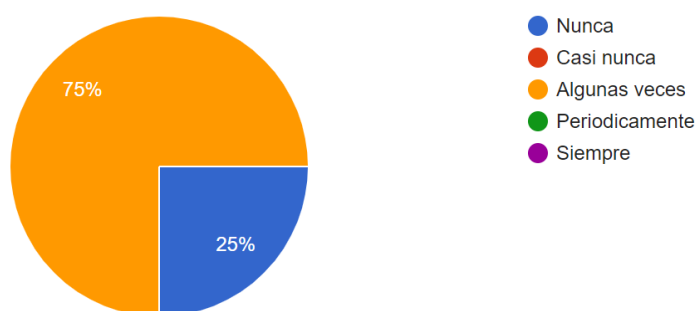
En la figura 29 se puede observar que el 75% de los colaboradores solo en algunas veces reciben información de los responsables de la comunicación interna, mientras que el 25% indica que periódicamente recibe información.

**Figura 30.** *Expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones la jefe.*



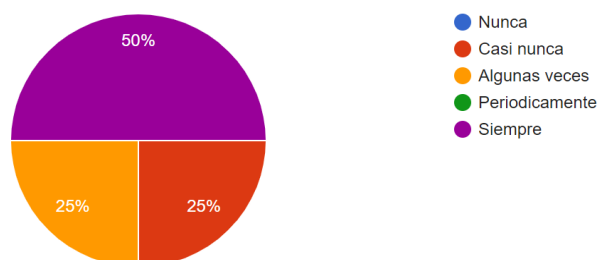
A la hora de expresarse con facilidad ante los jefes se puede observar que el 50% se puede expresar fácilmente mientras que el otro 50% nunca (25%) y Algunas veces (25%) se pueden expresar con facilidad.

**Figura 31.** *Se comunican las opiniones y sugerencias por medio de los canales de comunicación.*



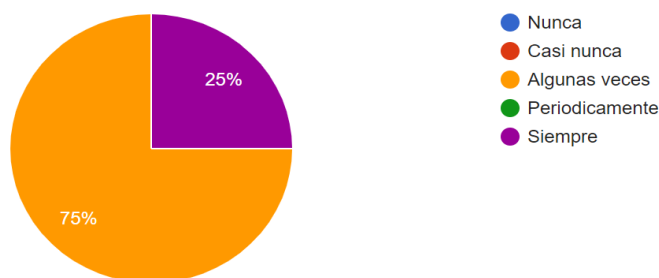
El 75% de los colaboradores solo algunas veces comunican sus opiniones y sugerencias por los canales de comunicación que tienen instaurados en la organización, mientras el 25% nunca lo hace.

**Figura 32.** *La comunicación existente con el jefe y su eficacia.*



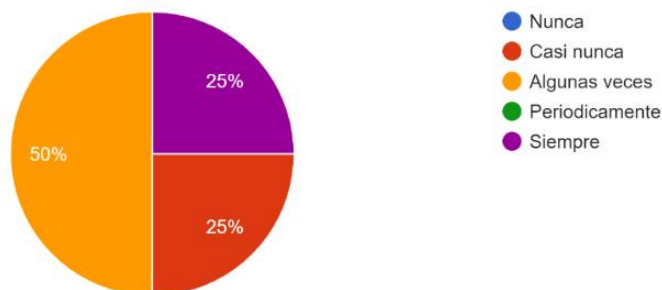
La comunicación con el jefe en el 25% casi nunca existe, algunas veces el 25% respondió que es eficaz, mientras el 50% respondió que siempre es eficaz.

**Figura 33.** *Sentimiento de respeto y valor en el trabajo.*



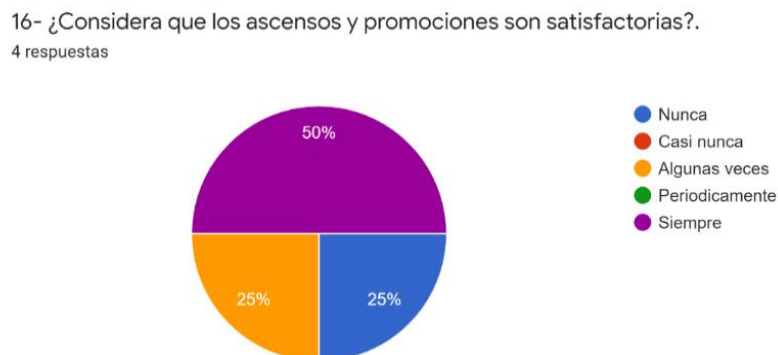
Los colaboradores en un 75% algunas veces se sienten valorados y respetados en el trabajo, mientras que el 25% siempre se siente valorado.

**Figura 34.** *El trabajo suficientemente reconocido.*



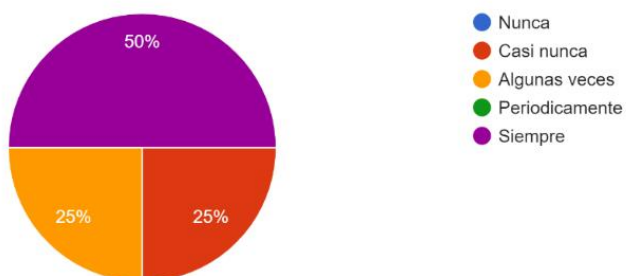
El 50% de los colaboradores indica que algunas veces su trabajo es reconocido, el 25% indica que casi nunca ocurre esto, mientras que el otro 25% indica que siempre se siente suficientemente reconocido por la organización.

**Figura 35.** *La satisfacción que generan lo ascensos y promociones.*



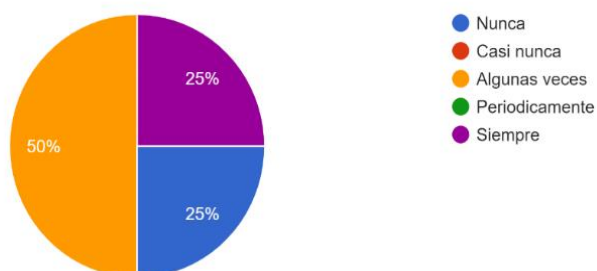
El 50% de los colaboradores considera que siempre los ascensos y promociones son satisfactorios pero el otro 50% considera que solo algunas veces (25%) son satisfactorios y el otro 25% considera que nunca.

**Figura 36.** *Libertad de habla con el jefe a pesar de estar en desacuerdo.*



A la hora de hablar libremente con los jefes el 50% de los colaboradores indicó que siempre los jefes se prestan para hablar libremente, mientras que el 25% indicó que algunas veces ocurre esto y el otro 25% indicó que casi nunca ocurre esto.

**Figura 37.** *Percepción de las decisiones justas del jefe.*



Se identifica que el 50% de los colaboradores algunas veces perciben que el jefe es justo con sus decisiones, el 25% indica que nunca es justo con las decisiones, mientras el 25% indica que siempre su jefe es justo.

Se puede apreciar que en las gráficas anteriores que se presentan inconvenientes en la comunicación interna y el clima organizacional, debido a que se observan que los responsables de la comunicación interna en la organización no utilizan de una manera acertada los canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros generando así que se presenten inconvenientes a la hora de informar a las demás áreas, a la hora de expresar con facilidad los pensamientos, sentimientos y opiniones a los jefes se evidencia que a la mitad de los encuestados lo pueden realizar con facilidad, pero a la otra mitad le cuesta expresarse, generando que en algunas áreas no se la comunicación con el jefe no se realice de una manera eficaz.

Para (Aparicio, s.f, Parr. 10) las Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo, sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

Esto también genera que no pueda hablar libremente con los jefes a pesar de estar en un desacuerdo. A la hora de comunicar las opiniones y sugerencias utilizando canales pertinentes se observa que estos no son utilizados de una manera adecuada, “la baja moral causada por la falta de empleados comprometidos evita que se alcance el máximo potencial de productividad laboral” (Tolic, s.f, Parr. 22). Cuando se reconoce el trabajo realizado por los colaboradores ayuda a que se incrementa la satisfacción a nivel personal en los colaboradores lo que genera motivación a la hora de desempeñar sus actividades, si no se reconoce a un colaborador pasara todo lo contrario, es por ende que esto va de la mano con satisfacción que los colaboradores sienten con los ascensos y promociones brindadas por la organización, en este caso se puede apreciar que en cuestión de ascensos y promociones algunos colaboradores se sienten marginados por ende, en el caso de que los empleados no sean reconocidos o premiados dentro de las organizaciones por medio de incentivos laborales, estos suelen padecer de inconformidad laboral, desgano y angustia, Impulsa (s.f). Dentro de la organización se logra percibir que algunos trabajadores sienten que los jefes no toman decisiones justas, causando así que se reúsen a comunicar sus pensamientos, además de generar desmotivación, ya que los colaboradores pueden sentir que a pesar del trabajo que desempeñan no se valora.

Para tener una mayor visualización de la comunicación interna y clima organizacional dentro de la organización, además de tener en cuenta la encuesta realizada, para obtener una visión más amplia se realizó una entrevista a los cuatro miembros, en la cual las respuestas obtenidas fueron analizadas y organizadas de la siguiente manera.

**Tabla 10.** *Entrevista de la Comunicación y Clima Organizacional Dentro de la Organización.*

| Preguntas                                                                                                        | Análisis de las respuestas                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ¿Cómo es la comunicación dentro de la organización?</b>                                                    | La comunicación en la organización posee falencias, debido a que no se informa sobre las novedades que se presentan dentro de la organización generando una desinformación, además de que algunas veces cuando se solicita información y esta demora en ser suministrada. |
| <b>2. ¿Conoce los medios de comunicación dentro de la organización, sus objetivos y efectividad?</b>             | Los integrantes de la regional conocen los medios electrónicos como correo electrónico, WhatsApp y llamadas telefónicas, desconocen otro tipo de comunicación.                                                                                                            |
| <b>3. ¿Los medios de comunicación se encuentran actualizados?</b>                                                | Los medios de comunicación anteriormente nombrados se encuentran actualizados, pero se desconoce si los otros medios como página web encuentran actualizados.                                                                                                             |
| <b>4. ¿Cree usted que todas las áreas de la organización utilizan correctamente los canales de comunicación?</b> | En algunas áreas se puede observar que no utilizan correctamente los canales, debido de que a la hora de requerir información está la suministran de una manera no explícita generando que se tenga que pedir una explicación de lo requerido.                            |
| <b>5. Cuándo un área requiere información de parte de su área, ¿usted recibe una retroalimentación?</b>          | Nunca han recibido una retroalimentación, por ende, su pensar es que las tareas realizadas fueron hechas correctamente.                                                                                                                                                   |
| <b>6. ¿El lugar de trabajo es físicamente cómodo?</b>                                                            | El lugar físicamente cómodo, pero en algunas ocasiones como en el trabajo en capo se requiere un lugar para realizar pausas activas, ya que por lo general se realiza en el árbol más cercado                                                                             |
| <b>7. ¿Consideras que el reconocimiento tiene un verdadero valor cuando lo recibes?</b>                          | Dentro de la organización no se generan reconocimientos a los empleados por sus labores dentro de la organización.                                                                                                                                                        |
| <b>8. ¿Tienes la flexibilidad de tomar tiempo cuando lo necesitas?</b>                                           | Se posee la flexibilidad de tomar tiempo, siempre y cuando se cumplan las horas laborales y avisando con anterioridad sobre el tiempo a tomar.                                                                                                                            |
| <b>9. ¿Sientes que cuentas con un balance sano entre tu trabajo y tu vida personal?</b>                          | Los encuestados respondieron que si poseen un balance en entre el trabajo y la vida personal.                                                                                                                                                                             |

|                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>10. ¿Sientes que tienes la oportunidad de mejorar tus habilidades?</b>                                                                                                    | Se puede mejorar debido a los convenios que la organización posee con otras entidades y por medio de laborales extras dentro de la organización.                                                                                                                                                                                                   |
| <b>11. ¿Consideras que tienes libertad para decidir cómo realizar tu trabajo?</b>                                                                                            | Mayormente si tienen la libertad para realizar el trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>12. ¿Puedes contar con tus pares cuando necesitas ayuda?</b>                                                                                                              | Se puede contar con los compañeros de trabajo                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>13. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?</b>                                                                                  | Se puede determinar que la colaboración es buena                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>14. ¿Qué consideras que es lo más importante que se debería promover en la organización y que no está sucediendo para que la empresa sea un gran lugar para trabajar?</b> | Se deberían tener encuesta las necesidades específicas de cada una de las regiones en cuestión de los proyectos.<br>Implantar más el trabajo en equipo, ya que se tiene la sensación que cada área trabaja en lo suyo si considerar las otras áreas, basándose en la filosofía que las organizaciones son un engranaje conformado por subsistemas. |

Se puede determinar que dentro de la organización se percibe ciertas falencias como lo son la falta de información brindada, la ineficacia de esta, ya que muchas veces la información suministrada es muy vaga y la demora en el suministro de la misma, además los colaboradores utilizan algunos medios de comunicación pero no conocen todos a los cuales estos pueden acceder además de si estos se encuentran actualizados, esto deriva a que los colaboradores no reciban una retroalimentación de los procesos. La falta de comunicación a derivado en que los colaboradores no puedan expresar lo que para ellos hace falta en la organización, como un lugar donde realizar pausas activas. Se logra evidenciar también que dentro de la organización no se realiza ningún tipo reconocimiento a los trabajadores, lo que genera que algunos no se sientan apreciados.

## **9.2. La relación entre la comunicación interna y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.**

La comunicación interna es una de las principales herramientas con las que cuenta las empresas para transmitir la información a los colaboradores, de esta depende que los colaboradores se encuentren alineados con las estrategias corporativas, efectividad y productividad de los equipos de trabajo que pertenecen a la organización, por ende, es importante cuidar de este medio. “Gran parte de los problemas en las organizaciones están directamente relacionados con una mala o no planificada gestión de esa comunicación interna” (Zyncro & BW, s.f, pág. 2).

Las organizaciones deben mantener una buena comunicación para así poder orientar a los colaboradores hacia los objetivos de la organización, sin embargo, en los últimos años se ha tomado una relevancia de la comunicación organizacional, debido a que esta permite transmitir los mensajes, permitiendo crear una relación organización-colaborador. Para Chiavenato I (2009), el clima organizacional constituye la personalidad de la organización, la cual involucra distintos aspectos como los reglamentos internos, políticas, el tipo de organización, sistema de valores, de compensación entre otros.

La comunicación interna debe impulsar a los empleados a realizar nuevas metas, proyectos, funciones claras para evitar entrar en un ciclo de repeticiones y así romper los esquemas, generando confianza en los colaboradores, rompiendo los esquemas y generando motivación a la hora de realizar las actividades asignadas. Las relaciones interpersonales dentro de todas las organizaciones son importantes, a pesar que algunas no lo consideren de esta manera, estas son importante para las organizaciones debido a que permiten generar una buena

comunicación dentro de los colaboradores, llegando a maximizar un buen clima organizacional, Samanez (2008).

Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo. La explicación, para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas, (Enrique, Madroñero, Morales, & Soler, 2008, págs. 53-54).

Para Gonzalez & Monfort (2005), la comunicación interna indica que esta permite obtener una buena relación entre los colaboradores, generando un clima abierto, participativo y de confianza.

Para Samanez (2008), la comunicación es fundamental para establecer las funciones de los colaboradores de manera indicada, ya que si el departamento de comunicación establece de una manera efectiva las tareas que los colaboradores deben realizar, estos no presentaran ningún tipo de confusión al momento de ejecutar las tareas asignadas, esto permite que los colaboradores realicen las labores de una manera motivada, logrando así en sentido de pertenencia a la organización.

Para (Elías & Mascaray, 2003, pág. 52) “La comunicación interna es el entramado -el sistema nervioso- que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización. Sin comunicación las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran”. Es importante que todas las organización manejen la Comunicación interna basada en la filosofía de la misma, para poder así mantener un mismo mensaje, es decir mantener una comunicación constante con los colaboradores, ya que de esta manera se sentirán comprometidos e identificados con la organización, logrando así un clima positivo dentro de las instalaciones, mientras si sucede lo

contrario y no se presenta un buen manejo de la comunicación interna el clima se tornara negativo, generando una desmotivación en los colaboradores.

A lo largo de los años se ha podido observar casos que se han presentado a nivel internacional, gracias a estos se puede evidenciar la relación que posee la comunicación con el clima organizacional, a continuación, se realizara algunos análisis de casos.

Para conocer la relación existente entre las dimensiones de la comunicación interna y del clima organizacional dentro de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas (Fenalce), se utilizó el coeficiente de correlación Spearman.

A través del coeficiente de Spearman se busca establecer el nivel de relación de las variables comunicación interna y clima organizacional Para el análisis de la relación dimensional se comparan los dos niveles correspondientes estudiados de cada variable. Para este caso se utilizado la herramienta de Excel, teniendo en cuenta la siguiente formula.

$$rR = 1 - \frac{6\sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Teniendo en cuenta lo anterior, se tabulo los resultados obtenidos en las dimensiones que componen la comunicación interna y el clima organizacional, se tomó en cuenta que cada una de las variables deben de estar proporcionadas, lo que quiere decir que en cada dimensión se realizó el mismo número determinado de preguntas en este caso fueron 5. Después de realizar la tabulación de los datos se organizó de menos a mayor, para realizar los cálculos de los rangos se realizó la siguiente operación en Excel =JERARQUIA.MEDIA (valor de X;  $\sum X;1$ ), de la misma manera con el rango de Y, para los valores de D es la diferencia entre X & Y, por último,  $D^2$  son los valores de D al cuadrado. Se tuvo en cuenta un alfa de 0.05 teniendo en cuenta que “el nivel de confianza en la estimación presenta como complementario la probabilidad de error en la estimación, conocido como error alfa ( $\alpha$ ), que representa la probabilidad de equivocarse en la

estimación que estamos haciendo” (Díaz, García, M, & Ruiz, 2014, pág. 5). Por último,  $n$  es la cantidad de respuestas de las preguntas clasificadas para este caso. Teniendo esto en cuenta se presentan las siguientes tabulaciones. Para medir la relevancia de la correlación de Spearman en el siguiente estudio se basó en la siguiente escala:

**Figura 38.** Rangos de la relación.

| RANGO         | RELACIÓN                           |
|---------------|------------------------------------|
| -0.91 a -1.00 | Correlación negativa perfecta.     |
| -0.76 a -0.90 | Correlación negativa muy fuerte.   |
| -0.51 a -0,75 | Correlación negativa considerable. |
| -0.11 a -0.50 | Correlación negativa media.        |
| -0.01 a -0.10 | Correlación negativa débil.        |
| 0.00          | No existe correlación.             |
| +0.01 a +0.10 | Correlación positiva débil.        |
| +0.11 a +0.50 | Correlación positiva media.        |
| +0.51 a +0.75 | Correlación positiva considerable. |
| +0.76 a +0.90 | Correlación positiva muy fuerte.   |
| +0.91 a +1.00 | Correlación positiva perfecta.     |

*Nota.* Reproducido de (Vilema, 2018) Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>.

**Tabla 11.** Relación entre Tipos de comunicación y liderazgo.

| Relación entre las Variables |            |                       |                  |         |         |       |                |
|------------------------------|------------|-----------------------|------------------|---------|---------|-------|----------------|
|                              |            | Tipos de Comunicación | Liderazgo        |         |         |       |                |
| pregunta                     | individuos | subdimensión (x)      | subdimensión (y) | rango x | rango y | d     | d <sup>2</sup> |
| 5                            | 4          | 1                     | 3                | 1,5     | 7       | -5,5  | 30,25          |
| 2                            | 1          | 1                     | 5                | 1,5     | 16      | -14,5 | 210,25         |
| 3                            | 4          | 3                     | 1                | 6       | 1,5     | 4,5   | 20,25          |
| 1                            | 4          | 3                     | 2                | 6       | 3       | 3     | 9              |
| 2                            | 4          | 3                     | 3                | 6       | 7       | -1    | 1              |
| 1                            | 3          | 3                     | 3                | 6       | 7       | -1    | 1              |
| 2                            | 3          | 3                     | 3                | 6       | 7       | -1    | 1              |
| 5                            | 3          | 3                     | 4                | 6       | 11      | -5    | 25             |
| 2                            | 2          | 3                     | 5                | 6       | 16      | -10   | 100            |
| 4                            | 4          | 4                     | 1                | 10,5    | 1,5     | 9     | 81             |

|   |   |   |   |      |    |     |       |
|---|---|---|---|------|----|-----|-------|
| 3 | 3 | 4 | 3 | 10,5 | 7  | 3,5 | 12,25 |
| 4 | 3 | 5 | 3 | 16   | 7  | 9   | 81    |
| 4 | 2 | 5 | 3 | 16   | 7  | 9   | 81    |
| 1 | 2 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 3 | 2 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 5 | 2 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 1 | 1 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 4 | 1 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
| 5 | 1 | 5 | 5 | 16   | 16 | 0   | 0     |
|   |   |   |   |      |    |     | 653   |

**Tabla 12.** *Correlación de Spearman para tipos de comunicación y Liderazgo.*

| Relación entre las variables |           |
|------------------------------|-----------|
|                              | Liderazgo |
| Tipos de comunicación        | 0,51      |
| Valor critico                | 2,26      |
| estadístico de prueba        | 0,52      |

En la tabla 11, Se puede evidenciar que la correlación de Spearman de la dimensión tipos de comunicación y liderazgo es igual a 0.51, por lo que se puede concluir que existe una correlación positiva considerable.

**Tabla 13.** *Relación entre Tipos de comunicación y satisfacción laboral.*

| Relación entre las Variables |            |                       |                      |         |         |      |                |
|------------------------------|------------|-----------------------|----------------------|---------|---------|------|----------------|
|                              |            | Tipos de Comunicación | Satisfacción laboral |         |         |      |                |
| pregunta                     | individuos | subdimensión (x)      | subdimensión (y)     | rango x | rango y | d    | d <sup>2</sup> |
| 1                            | 1          | 5                     | 5                    | 16      | 15,5    | 0,5  | 0,25           |
| 1                            | 2          | 5                     | 5                    | 16      | 15,5    | 0,5  | 0,25           |
| 1                            | 3          | 3                     | 5                    | 6       | 15,5    | -9,5 | 90,25          |
| 1                            | 4          | 3                     | 4                    | 6       | 9,5     | -3,5 | 12,25          |
| 2                            | 1          | 1                     | 5                    | 1,5     | 15,5    | -14  | 196            |
| 2                            | 2          | 3                     | 3                    | 6       | 5,5     | 0,5  | 0,25           |
| 2                            | 3          | 3                     | 3                    | 6       | 5,5     | 0,5  | 0,25           |
| 2                            | 4          | 3                     | 3                    | 6       | 5,5     | 0,5  | 0,25           |



|   |   |   |   |      |    |      |       |
|---|---|---|---|------|----|------|-------|
| 5 | 4 | 3 | 3 | 8,5  | 7  | 1,5  | 2,25  |
| 1 | 3 | 5 | 3 | 16,5 | 7  | 9,5  | 90,25 |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 16,5 | 7  | 9,5  | 90,25 |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 8,5  | 11 | -2,5 | 6,25  |
| 5 | 2 | 1 | 5 | 2    | 16 | -14  | 196   |
| 1 | 2 | 2 | 5 | 5    | 16 | -11  | 121   |
| 4 | 1 | 2 | 5 | 5    | 16 | -11  | 121   |
| 5 | 1 | 3 | 5 | 8,5  | 16 | -7,5 | 56,25 |
| 1 | 1 | 4 | 5 | 11,5 | 16 | -4,5 | 20,25 |
| 2 | 1 | 5 | 5 | 16,5 | 16 | 0,5  | 0,25  |
| 2 | 2 | 5 | 5 | 16,5 | 16 | 0,5  | 0,25  |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 16,5 | 16 | 0,5  | 0,25  |
| 3 | 2 | 5 | 5 | 16,5 | 16 | 0,5  | 0,25  |
|   |   |   |   |      |    |      | 1268  |

**Tabla 16.** *Correlación de Spearman para comunicación asertiva y operativa y el liderazgo.*

| Relación entre las variables      |           |
|-----------------------------------|-----------|
| Comunicación asertiva y operativa | Liderazgo |
|                                   | 0,047     |
| Valor critico                     | 2,26      |
| estadístico de prueba             | 0,047     |

En la tabla 15, Se puede evidenciar que la correlación de Spearman de la dimensión tipos de comunicación y satisfacción laboral es igual a 0.047, por lo que se puede concluir que existe una correlación positiva débil.

**Tabla 17.** *Relación entre la comunicación asertiva y operativa y la satisfacción laboral.*

| Relación entre las Variables |            |                                   |                      |         |         |      |                |
|------------------------------|------------|-----------------------------------|----------------------|---------|---------|------|----------------|
|                              |            | Comunicación asertiva y operativa | Satisfacción laboral |         |         |      |                |
| pregunta                     | individuos | subdimensión (x)                  | subdimensión (y)     | rango x | rango y | d    | d <sup>2</sup> |
| 1                            | 1          | 5                                 | 5                    | 16,5    | 15,5    | 1    | 1              |
| 1                            | 2          | 5                                 | 5                    | 16,5    | 15,5    | 1    | 1              |
| 1                            | 3          | 4                                 | 5                    | 11,5    | 15,5    | -4   | 16             |
| 1                            | 4          | 2                                 | 4                    | 5       | 9,5     | -4,5 | 20,25          |

|   |   |   |   |      |      |       |        |
|---|---|---|---|------|------|-------|--------|
| 2 | 1 | 5 | 5 | 16,5 | 15,5 | 1     | 1      |
| 2 | 2 | 5 | 3 | 16,5 | 5,5  | 11    | 121    |
| 2 | 3 | 3 | 3 | 8,5  | 5,5  | 3     | 9      |
| 2 | 4 | 2 | 3 | 5    | 5,5  | -0,5  | 0,25   |
| 3 | 1 | 5 | 5 | 16,5 | 15,5 | 1     | 1      |
| 3 | 2 | 5 | 3 | 16,5 | 5,5  | 11    | 121    |
| 3 | 3 | 5 | 3 | 16,5 | 5,5  | 11    | 121    |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 16,5 | 2    | 14,5  | 210,25 |
| 4 | 1 | 4 | 5 | 11,5 | 15,5 | -4    | 16     |
| 4 | 2 | 2 | 5 | 5    | 15,5 | -10,5 | 110,25 |
| 4 | 3 | 1 | 5 | 2    | 15,5 | -13,5 | 182,25 |
| 4 | 4 | 1 | 4 | 2    | 9,5  | -7,5  | 56,25  |
| 5 | 1 | 3 | 5 | 8,5  | 15,5 | -7    | 49     |
| 5 | 2 | 3 | 5 | 8,5  | 15,5 | -7    | 49     |
| 5 | 3 | 3 | 3 | 8,5  | 5,5  | 3     | 9      |
| 5 | 4 | 1 | 1 | 2    | 1    | 1     | 1      |
|   |   |   |   |      |      |       | 1095,5 |

**Tabla 18.** *Correlación de Spearman para comunicación asertiva y operativa y satisfacción laboral.*

| Relación entre las variables      |                      |
|-----------------------------------|----------------------|
| Comunicación asertiva y operativa | Satisfacción laboral |
|                                   | 0,18                 |
| Valor critico                     | 2,26                 |
| estadístico de prueba             | 0,18                 |

En la tabla 17, Se puede evidenciar que la correlación de Spearman de la dimensión tipos de comunicación y satisfacción laboral es igual a 0.18, por lo que se puede concluir que existe una correlación positiva media.

### 9.2.1. Contrastación de hipótesis.

**H<sub>0</sub>** La comunicación interna no influye de manera significativa al clima organizacional.

**H<sub>1</sub>** La comunicación interna influye de manera significativa al clima organizacional.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos anteriormente se realiza la sumatoria y se calculó el promedio obteniendo el siguiente resultado.

**Tabla 19.** *Relación entre la comunicación y el clima organizacional.*

|                                 | Variables                         | Cima Organizacional  |           |
|---------------------------------|-----------------------------------|----------------------|-----------|
|                                 |                                   | Satisfacción Laboral | Liderazgo |
| Comunicación                    | Tipos de Comunicación             | 0,66                 | 0,51      |
|                                 | Comunicación Asertiva y Operativa | 0,18                 | 0,047     |
| Promedio de la sumatoria de Rho |                                   |                      | 0,34925   |

Dando validez a la **H1** se observa que la comunicación interna influye de manera significativa al clima organizacional, ya que se puede evidenciar que la correlación de Spearman de las variables comunicación interna y clima organizacional es igual a 0,35 por lo que se puede concluir que existe una correlación positiva media. Esto quiere decir que, entre la comunicación interna y el clima organizacional, si una variable incrementa la otra también incrementa de manera considerable o si la variable comunicación interna disminuye el clima organización también disminuirá.

### **9.3. Estrategias que permitan realizar una medición de la comunicación y el clima organizacional en la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas, (FENALCE) Regional Valle Del Cauca.**

Partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta y en la entrevista, de las variables comunicación y clima organizacional evaluados en estas, se logra identificar la necesidad de intervención en ciertos los puntos, los cuales se logra observar por medio de la puntuación porcentual alta pero negativa.

Por lo anterior se siguieren las siguientes estrategias, las cuales permita fortalecer la comunicación interna y el clima organizacional de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y leguminosas (FENALCE), mejorando así la trasmisión de los mensajes de los colaboradores en los diferentes niveles jerárquicos, obteniendo así un sentido de pertenencia de los colaboradores.

Con el siguiente plan de acción basado en Agudelo & Villada (2018) y Picón (2008) se podrá mejorar la comunicación interna y el clima organización.

**Tabla 20.** *Estrategias para mejorar la comunicación interna y clima organizacional.*

| Estrategias                                                                     | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Frecuencia/Tiempo                                                              | Responsable                              |
|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Establecer alineamientos para una buena comunicación dentro de la organización. | Realizar reunión con los miembros del área de comunicación, para desarrollar estrategias que permitan mejorar la comunicación descendente, ascendente y horizontal de la organización. También desarrollando un formulario en Google para que los colaboradores de la organización puedan realizar sugerencias, y opiniones de una manera anónima. | Reunión anual / el formulario debe de quedar activo y ser revisado cada semana | Área de comunicación y Recursos humanos. |

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                             |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| Realizar revisiones constantes a los canales de comunicación.                                                   | Realizar revisiones constantes a los canales de comunicación con el fin de que estos se mantengan actualizados. Cada información relevante debe de ser subido a la página web de la organización y actualizada cada que se suministre nueva información.                                                                                                                                         | Cada que se detecte información relevante.                  | Área de comunicación y Área de sistemas. |
| Definir el mensaje que se quiere dar a conocer para obtener mayor claridad y eficiencia por parte del receptor. | Cuando se requiere algún tipo de información, informar realizándolo por medio de correo o electrónico o por los medios asignados por la organización, teniendo en cuenta que el mensaje debe de ser claro, generando primero un saludo al receptor, posteriormente el cuerpo del texto con el mensaje y por último una finalización. El emisor debe de confirmar el recibido del mensaje emitido | Cada que se requiera una información                        | Todas las áreas de la organización       |
| Replicar cambios que se generen dentro de la organización.                                                      | Realizar una circular para informar a las demás áreas y regionales los cambios que se presenten dentro de la organización, como lo son los cambios de personal dentro, o asenso de los colaboradores.                                                                                                                                                                                            | Cada que se presenten cambios                               | Área de comunicación                     |
| Realizar feedback de los proyectos realizados.                                                                  | Cada que se finalicen los proyectos y se tenga una recopilación de la información, realizar una reunión con todos los ingenieros agrónomos para mostrar los resultados obtenidos, para generar un dialogo de los posibles errores cometidos y de los mejores resultados obtenidos, para así mejorar los procesos.                                                                                | Semestral                                                   | Asistencia técnica                       |
| Fortalecer los valores organizacionales hacia los colaboradores                                                 | Realizar actividades que permitan realizar una integración de los colaboradores, como realizar una celebración por                                                                                                                                                                                                                                                                               | Realizar actividad cada que se presente una fecha especial. | Recursos Humanos y Comunicación          |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|
|                                                                                             | cumpleaños y fechas especiales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                     |                                 |
| Reconocer y motivar a los colaboradores a realizar un mejor desempeño                       | Realizar reconocimientos individuales, como mejor recaudador, mejor empleado y la regional con mejor desempeño, a aquellos que hayan realizado sus labores con esmero.                                                                                                                                                                | Semestral                                           | Recursos Humanos y Comunicación |
| Fomentar el trabajo en equipo por medio de actividades didácticas y reuniones informativas. | Organizar actividades didácticas por áreas, tales como cotar a ciegas, los líderes que admiras, el nudo humano, el rompehielos humano entre otros. Realizar reuniones con los líderes de cada área y debatir la importancia que produce un buen liderazgo dentro de la organización y plantear estrategias que estos puedan utilizar. | Actividades didácticas cada semestre/ reunión anual | Recursos Humanos.               |
| Verificar las condiciones laborales de cada uno de los trabajadores en campo.               | Realizar encuesta a los auxiliares de campo como se podría mejorar las condiciones en campo para realizar pausas activas.                                                                                                                                                                                                             | Anual                                               | Recursos Humanos                |

## 10. Conclusiones

1. A la hora de analizar la comunicación interna y el clima organizacional se ha logrado identificar que dentro de la comunicación interna si esta se ve afectada de una mala manera atrae consecuencias tales como que los responsables de la comunicación no utilicen los canales adecuadamente, que los colaboradores no expresen sus pensamientos, sentimientos, opiniones y sugerencias, que la comunicación que se da dentro no sea eficaz para transmitir el mensaje, generando desinformación de las novedades de la organización y que no se genere un feedback, contribuyendo a que el clima organizacional se afecte debido a que los colaboradores no se sienten valorados y respetados además de sentir que el trabajo realizado no es suficientemente reconocido, ya que no se generan reconocimientos a las labores realizadas.
2. Se determinó que la comunicación interna posee una influencia significativa en el clima organizacional de los colaboradores de la Federación Nacional de Cultivadores de Cereales y Leguminosas. Debido a que a la hora de realizar la correlación de Spearman se obtuvo como resultado 0,35 de correlación lo que indica una relación media entre ambas variables, con lo que se puede concluir que si la organización posee una buena comunicación interna esta influirá de la misma manera en el clima organizacional.

## 11. Recomendaciones

Mediante los resultados obtenidos se realizan las siguientes sugerencias.

1. Promover una evaluación de la comunicación y el clima organizacional anual, para así conocer la percepción que los colaboradores y realizar un plan de acción acorde a las necesidades encontradas en la evaluación.
2. Implementar un modelo de comunicación integrado, donde los colaboradores puedan realizar sus quejas, sugerencias y opiniones.
3. Efectuar la “Escucha” de manera cuidadosa, esto con el fin de que los líderes puedan fomentar el diálogo con los colaboradores y efectuando de esta manera una buena comunicación interna, ya que los colaboradores pueden comunicar más fácil las opciones y sugerencias, generando más eficiencia en las labores a desempeñar.
4. Realizar políticas de motivación e incentivos, de acuerdo a los resultados obtenidos semestralmente del desempeño de los colaboradores, como lo son las capacitaciones, mejora del bienestar laboral, reconocimientos entre otros.
5. Fortalecer las relaciones interpersonales entre colaborador y jefe, para así generar un lazo institucional.

## Referencias

- Agudelo, E., & Villada, F. (2018). Comunicación organizacion y clima laboral de empocaldas S.A.S E.S.P Fundación concivica. *Especialización Gerencia del talento humano*. Universidad de Manizales, Manizales.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. netbiblo.
- Aparicio, P. T. (s.f). *Puleva*. Obtenido de Puleva: <https://www.lechepuleva.es/nutricion-y-bienestar/la-insatisfaccion-laboral>
- APD, R. (27 de 03 de 2019). *APD*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/experimento-hawthorne/>
- Aula\_psi. (s.f.). *PID Aula\_psi*. Obtenido de [https://www.ugr.es/~aula\\_psi/EXPERIMENTOS\\_DE\\_HAWTHORNE.htm](https://www.ugr.es/~aula_psi/EXPERIMENTOS_DE_HAWTHORNE.htm)
- Batalla, N. p. (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson. Obtenido de <https://search-ebscohost-com.bd.univalle.edu.co/login.aspx?direct=true&db=edselb&AN=edselb.58290&lang=es&site=eds-live>.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogota: Pearson Education.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Mexico D.F: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a La Teoria General De La Administración . En I. Chiavenato, *Introducción a La Teoria General De La Administración* . Elsevier editora ltda.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional la dinámica del éxito en las organizaciones*. (Vol. 2). McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES. Obtenido de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento\\_organizacional.\\_La\\_dina\\_mica\\_en\\_las\\_organizaciones..pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf)

Chirinos Araque, Y. d., Meriño Córdoba, V. H., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 45. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00043.pdf>

Condor, C. H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682018000100003](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003)

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. . DF Mexico: Prentice Hall.

Díaz, I., García, C., M, L., & Ruiz, F. &. (2014). Guía de Asociación entre variables (Pearson y Spearman en SPSS). *Departamento de Sociología*. Universidad de Chile, Chile. Obtenido de [https://www.ucursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=994690](https://www.ucursos.cl/facso/2014/2/SO01007/1/material_docente/bajar?id_material=994690)

Elías, J., & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación, diez estrategias para la implementación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona : Gestion 2000 S.A.

Enrique, Madroñero, Morales, & Soler. (2008). *La Planificación de la Comunicación Empresarial*. Barcelona : Servei De Publicacions De La Universitat Autònoma De Barcelona.

Euroinnova. (s.f). *Euroinnova, Business school*. Obtenido de Euroinnova, Business school: <https://www.euroinnova.co/blog/que-es-la-comunicacion->

informal#:~:text=su%20principal%20diferencia.-

,Comunicaci%C3%B3n%20informal,no%20tiene%20un%20lenguaje%20formal.

Fenalce. (2016). *FENALCE.ORG*. Obtenido de  
<https://www.fenalce.org/alfa/pg.php?pa=2#a-siempre-inicio>

Galeano, E. C. (s.f). Modelos de comunicación. Obtenido de  
<http://huitoto.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>

Gómez, G. R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Obtenido de  
[https://www.academia.edu/9120191/Comunicacion\\_org\\_en\\_empresas\\_japonesas](https://www.academia.edu/9120191/Comunicacion_org_en_empresas_japonesas)

Ganga, F. A. (15 de Febrero de 2015.). Clima organizacional: Algunos basamentos históricos y conceptuales para la reflexión. *Revista FENopina*.(73). Obtenido de  
<http://www.fcsh.espol.edu.ec/es/clima-organizacional-algunos-basamentos-hist%C3%B3ricos-y-conceptuales-para-la-reflexi%C3%B3n-por-francisco>

Garrido, C. I. (2017). Políticas públicas, educación y tecnologías (1961-1970). *International Journal of Engineering Science Invention*, 6. Obtenido de  
[http://www.ijesi.org/papers/Vol\(6\)10/Version-2/N0610028998.pdf](http://www.ijesi.org/papers/Vol(6)10/Version-2/N0610028998.pdf)

Goldhaber, G. (1974). Comunicación Organizacional . En G. Goldhaber, *Comunicación Organizacional* . Diana Tecnico .

Gonzalez, N. A., & Monfort, C. (2005). *Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa*. Trans-*porte Desarrollo Y Medio Ambiente*.

Hernandez, S. R. (2014). *Metodologia de la investigación* (Vol. 6). Mexico : McGRAW-HILL.

Impulsa. (s.f). *impulsa*. Obtenido de impulsa: <https://www.sistemaimpulsa.com/blog/las-promociones-y-ascensos-incentivan-y-motivan-al-empleado-dentro-de-la-organizacion/>

Ivancevich, J. (1997). *Gestión, Calidad Y Competitividad*. España: MCGRAW-HILL.

Lopez, Q. K. (2016). Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la municipalidad de Chaclacayo. *Influencia de la comunicación interna en el nivel de clima organizacional de la municipalidad de Chaclacayo*. Universidad Peruana Unión, Lima , Perú.

*Medición del clima organizacional para IMF'S*. (2009). copeme.

Moreno, R. D. (2012). El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje. *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y A Distancia, Fusagasuga, Cundinamarca, Colombia.

Muñoz, Á. F. (04 de 03 de 2010). *CEF, Centro de Estudios Financieros*. Obtenido de CEF, Centro de Estudios Financieros: <https://www.cef.es/es/estudio-10-toxinas-empresariales.html>

Picón, A. M. (2008). Estudio de clima organizacional en la empresa colombiana de extrusión extricol S.A. *Estudio de clima organizacional en la empresa colombiana de extrusión extricol S.A*. Univerdad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. MEXICO: Pretince Hall.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Vol. 13 edición). Pearson educación. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Salkind, N. J. (1998). *Metodos de investigación*. Mexico: Prentice Hall. Obtenido de <https://sbecdb035178db168.jimcontent.com>

Samanez, F. (2008). Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa orange 360. *Trabajo de grado*. Universidad de San Martin de Porres, Lima, Perú. Obtenido de

[https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez\\_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/4332/samanez_fnc.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Sandoval, C. M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. 6.

Sandoval, C. M. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Universidad Juárez Autónoma*, pag. 83.

Serrano, F. M. (2001). *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. gedisa.

Tessi, M. (2009). Engagement- el impulso de la comunicación interna. *RedINSIDE*, 35. Obtenido de <http://comunicacioninterna.com/toneideas/wp-content/uploads/2017/12/numero-35.pdf>

Tessi, M. (2011). Viajero Ejecutivo. (B. travel, Ed.) *Viajero Ejecutivo*, 11.

Tessi, M. (s.f). *comunicación interna*. Obtenido de comunicación interna: <https://comunicacioninterna.com/metodologia/>

Tolic. (s.f). *Tolic*. Obtenido de Tolic: <https://tolic.com/3-consecuencias-de-no-contar-con-empleados-comprometidos/>

Universidad Oberta de Catalunya. (s.f.). *Teorías de la Comunicación*. Obtenido de Universidad Oberta de Catalunya: [http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90\\_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html#inici](http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_332/web/main/m4/web/main/m1/2.html#inici)

Vilema, M. d. (2018). Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores. *Correlación de los factores del clima laboral con el desempeño de los trabajadores*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6212/1/T2649-MBA-Vilema-Correlacion.pdf>

Zyncro, & BW, C. I. (s.f). Los Principales problemas de la comunicación interna en las organizaciones y cómo solucionarlos con redes sociales corporativas . *ZYNCRO Tu Red Social Corporativa*.

## Anexos

### Anexo A. Diario de campo.

| Diario de campo |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fecha           | descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| abril-13-2021   | Se ha evidenciado que la página de Fenalce (fenalce.co) se encuentra desactualizada en algunos puntos.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| abril-26-2021   | Se ha evidenciado que, a la hora de realizar los trabajos de campo, no se cuenta con un lugar para realizar pautas activas, teniendo en cuentas las condiciones climáticas de la zona                                                                                                                                                                                  |
| mayo-13-2021    | Para realizar los proyectos los manuales a seguir son muy generales y no enfocados a las necesidades de cada una de las regiones, se han realizado sugerencias en reuniones, pero no se obtiene una respuesta, por lo tanto, generando una desmotivación y el sentir de no ser escuchados.                                                                             |
| mayo-25-2021    | Se ha evidenciado que, para los paquetes, no se informa de los envíos para realizarles un seguimiento y si se evidencia algún retraso poder realizar un seguimiento.                                                                                                                                                                                                   |
| junio-10-2021   | Se ha implementado para el registro de los agricultores un nuevo programa, el cual ha generado inconvenientes, debido a su alta complejidad de manejo, repetición de pasos, además se generan constantes seguimientos del ingreso de datos, a pesar de que los afectados han manifestado su dificultad con el programa, se ha seguido con la implementación del mismo. |
| junio-18-2021   | No se comunican los cambios que se generan dentro de la organización de tipo estructurales, por lo tanto, en la regional hay una completa desinformación de los cambios.                                                                                                                                                                                               |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| octubre-06-2021 | En el área técnica se puede evidenciar que no existe una retroalimentación a la hora de que se finalizan los proyectos semestralmente, por lo tanto, no se posee conocimiento si los proyectos fueron bien ejecutados, si se cumplió con algún objetivo o si hubo alguna anomalía o no se obtuvo un mejor resultado, esto para que los ingenieros puedan mejorar sus actividades. |
| oct-1-2021      | Un auxiliar de campo posee problemas familiares, por lo que pide unos días para ausentarse y poder trasladarse a otro municipio.                                                                                                                                                                                                                                                  |
| dic-06-2021     | Se ha identificado falla en la comunicación en la siembra conllevando a realización de actividades confusas.                                                                                                                                                                                                                                                                      |

### **Anexo B.** Encuesta de comunicación y clima organizacional

Encuesta realizada para determinar la problemática y caracterizar la comunicación y el clima organizacional dentro de la federación nacional de cultivadores de cereales y leguminosas.

| <b>Encuentra de comunicación y clima organizacional</b>                                                                                                                                                   |                |                       |                      |                   |              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| <b>Preguntas</b>                                                                                                                                                                                          | <b>Siempre</b> | <b>Periódicamente</b> | <b>Algunas veces</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>Nunca</b> |
| <b>Comunicación</b>                                                                                                                                                                                       |                |                       |                      |                   |              |
| ¿La Comunicación influye en el compromiso con la organización?                                                                                                                                            |                |                       |                      |                   |              |
| ¿Los responsables de la comunicación interna en la organización utilizan canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros para informarme? |                |                       |                      |                   |              |
| ¿Existe comunicación dentro del grupo de trabajo?                                                                                                                                                         |                |                       |                      |                   |              |
| ¿La comunicación con los compañeros de trabajo es adecuada y fluida?                                                                                                                                      |                |                       |                      |                   |              |
| ¿Puede expresar con facilidad los pensamientos, sentimientos y opiniones a mis jefes?                                                                                                                     |                |                       |                      |                   |              |

|                                                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| ¿Comunica las opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación?                                                                     |  |  |  |  |  |
| Los rumores, el celo profesional, la infidencia y otros, ¿pueden generar una barrera de comunicación que dificultan las relaciones laborales? |  |  |  |  |  |
| ¿Busca resolver el conflicto en el más corto tiempo posible?                                                                                  |  |  |  |  |  |
| ¿La comunicación existente con el jefe inmediato es eficaz?                                                                                   |  |  |  |  |  |
| ¿Le comunican apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en el puesto?                                                  |  |  |  |  |  |
| <b>Clima Organizacional</b>                                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| ¿Te sientes orgulloso del trabajo que te desempeñas?                                                                                          |  |  |  |  |  |
| ¿Se siente valorado y respetado en el trabajo?                                                                                                |  |  |  |  |  |
| ¿Percibe que su trabajo está suficientemente reconocido?                                                                                      |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que el sueldo y prestaciones son satisfactorios?                                                                                   |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que los ascensos y promociones son satisfactorias?                                                                                 |  |  |  |  |  |
| ¿Puede hablar libremente con el jefe, a pesar de estar en desacuerdo?                                                                         |  |  |  |  |  |
| Cuando llego a cometer algún error, ¿mi jefe lo detecta oportunamente y me informa de manera asertiva?                                        |  |  |  |  |  |
| ¿Evalúa con el jefe el trabajo que ha realizado?                                                                                              |  |  |  |  |  |
| ¿Percibe que el jefe es justo con sus decisiones?                                                                                             |  |  |  |  |  |
| ¿El jefe está comprometido con el trabajo y el de los subordinados?                                                                           |  |  |  |  |  |

