



Recepción: 16/ 10/ 2016  
Aceptación: 10 / 12/ 2016  
Publicación: 15/ 01/2017

## **Comunicación efectiva para la optimización del clima organizacional**

---

*Effective communication for the optimization of the organizational climate*

*Comunicação eficaz para a otimização do clima organizacional*

Amnuska K. Véliz-Intriago <sup>1</sup>

[amnuskav@yahoo.com](mailto:amnuskav@yahoo.com)

**Correspondencia:** [amnuskav@yahoo.com](mailto:amnuskav@yahoo.com)

<sup>1</sup> 1 Magíster en Administración de Empresas, Licenciada en Comunicación Social, Especialización en General e Institucional, Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

## Resumen

Se investigó con la finalidad de analizar la comunicación efectiva en la cooperativa de servicio de transporte aguatur. Se empleó una investigación de tipo descriptiva, no experimental, la población objeto de estudio estuvo conformada por 35 personas. La comunicación más utilizada es la tipo horizontal, es decir, que se desarrolla entre el capital humano del mismo nivel, sin embargo, sí esta comunicación no es fundamentada en planes de trabajo, tiende a convertirse en perjudicial para la productividad de la empresa, por cuanto existe la posibilidad de que se formen rumores, ideas no fundamentadas, entre otros diálogos que no fomentan el trabajo efectivo.

**Descriptor:** Comunicación interactiva, Comunicación interpersonal, Comunicación en grupo, relaciones entre grupos.

## Abstract

It was investigated in order to analyze the effective communication in the aquatur transport service cooperative. A descriptive, non-experimental investigation was used, the population under study was made up of 35 people. The most commonly used communication is the horizontal type, that is, that develops between human capital of the same level, however, if this communication is not based on work plans, it tends to become detrimental to the productivity of the company, because how much there is a possibility that rumors, unsubstantiated ideas are formed, among other dialogues that do not encourage effective work.

**Descriptors:** Interactive communication, Interpersonal communication, Group communication, Intergroup relations.

## Resumo

Foi investigada a fim de analisar a comunicação efetiva na cooperativa de serviços de transporte aguatur. Foi utilizada uma investigação descritiva e não experimental; a população em estudo era composta por 35 pessoas. A comunicação mais usada é o tipo horizontal, ou seja, que se desenvolve entre o capital humano do mesmo nível; no entanto, se essa comunicação não é baseada em planos de trabalho, tende a se tornar prejudicial à produtividade da empresa, pois quanto existe a possibilidade de formação de rumores, idéias sem fundamento, entre outros diálogos que não incentivam o trabalho eficaz.

**Descritores:** Comunicação interativa, Comunicação interpessoal, Comunicação em grupo, relações entre grupos.

## **Introducción**

La comunicación es un proceso que le permite al ser humano, no solo comunicarse con sus semejantes, sino, convivir con éstos, bien sea en un ambiente familiar, escolar, empresarial, entre otros. Por lo tanto, la comunicación juega un papel importante en la cohabitabilidad de la persona, en este sentido, la comunicación puede ser oral, escrita, gestual, entre otra, lo cual permite transmitir afectos, emociones, ideas, entre otras cualidades, las cuales incentivan el establecimiento de relaciones interpersonales entre los diferentes grupos etarios que hacen vida en una comunidad u organización.

En este sentido, Escobar (2007) señala que se puede definir a la “comunicación como la actividad que permite establecer relaciones con otros individuos a través de gestos, verbalizaciones, posturas, silencios y cualquier otra forma de conducta que conlleva a fines predeterminados” (p. 101). Esta última postura de Escobar, permite entender que en todo acto comunicativo, existe una intención por parte del emisor, intención que muchas veces puede ser entendida de un modo objetivo o subjetivo por el receptor, siendo lo subjetivo una circunstancia que en algunos casos podría traer conflictos interpersonales, debido que la subjetividad permite interpretar de un determinado modo el mensaje, aunque tal interpretación no esté en consonancia con lo que realmente pretende transmitir el emisor.

Es así, que la comunicación no solo se hace vital para el ser humano, sino, que no en todos los momentos puede darse del mejor modo, lo que desde luego puede ocasionar conflictos de convivencia. Por lo tanto, se hace necesario entender a la comunicación como acto complejo que trae consigo beneficios o consecuencias, de acuerdo, al modo como el emisor transmita su mensaje, pero sobre todo, la forma en cómo el receptor interprete tal mensaje. En consecuencia, un mensaje transmitido por el emisor y entendido por el receptor en total concordancia con lo que plantea el emisor no trae consigo mayor inconveniente, sin embargo, al ocurrir lo contrario, sí podría existir posibilidades de que surjan malos entendidos, que se realicen tareas distintas a las propuestas por el emisor, entre otras situaciones no favorables que desde luego desencadenarían conflictos entre las personas que hacen vida en una determinada organización.

En concordancia con lo expuesto, se tiene que las organizaciones empresariales, sean públicas o privadas, deben tener en cuenta la comunicación como un factor primordial en el desarrollo de las mismas, debido que una efectiva comunicación le puede brindar mayores oportunidades de crecimiento, de convivencia, de hacer un mejor trabajo en equipo, de gestionar y mancomunar esfuerzos en pro de lograr la consolidación del mayor de los éxitos para la empresa u organización.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, se puede señalar que en la empresa debe llevarse a cabo una comunicación que consolide la visión y misión por la cual se rige; por lo tanto, no puede existir una comunicación que sea confusa y que genere conflictos entre los miembros de la organización. Es así, que deba existir una comunicación efectiva para el mayor de los logros empresariales propuestos por la organización; en este sentido, Escobedo (2010) señala que la comunicación efectiva es “Explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz” (p. 1). Entendiéndose como eficaz, no solo la circunstancia que permite realizar un determinado trabajo o actividad del mejor modo posible, sino, que promueve la convención, el trabajo en equipo, es decir, un mejor clima organizacional que origine la empatía y sinergia como generadores de logros, tanto individual como colectivos en la organización.

En este sentido, Galaz (2010) señala que “La comunicación eficaz es de vital importancia para el éxito de cualquier empresa. En particular, una comunicación será eficiente cuando se logre transmitir hacia todos los niveles, las necesidades y los objetivos de organización” (p. 4). Por lo tanto, directivos y empleados de una organización deben procesar una comunicación efectiva que les permita consolidar las metas comunes que se han propuesto como empresa.

La comunicación efectiva no solo debe ser vista y entendida como un factor primordial para lograr las metas propuestas por la empresa, sino, como un agente que puede generar un mejor ambiente de trabajo, entendiéndose este último aspecto, como clima organizacional. En este sentido, Robbins (2004) señala que el clima organizacional “es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño” (p. 87).

Es así, que el clima organizacional de una empresa debe ser influenciado por diversas situaciones, tanto internas y externas a la organización, pudiendo ser una de ellas, la

comunicación efectiva, la cual es de suma importancia para el desempeño óptimo de la empresa, en este sentido, Espino (2012) señala que:

La comunicación en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo (p. 1).

El clima organizacional puede ser influenciado positiva o negativamente desde la comunicación que se genere en la empresa; ante esta situación debe procurarse que en la misma se lleve a cabo un proceso de comunicación efectiva que permita promover un clima organizacional donde los empleados se sientan a gusto con el trabajo que realizan, que puedan propiciar un ambiente laboral acorde para la gestión exitosa de la organización, donde pueda existir un ambiente de empatía y sinergia, que conlleve a una relación ganar – ganar entre los empleados y directivos.

Se puede señalar, que la comunicación efectiva es un hábito que tanto empleados como directivos por medio de un entrenamiento pueden fomentar, optimizar o simplemente adquirir, todo con el propósito de configurar la comunicación efectiva a la personalidad de cada individuo y desde esta perspectiva se puede generar un óptimo clima organizacional, es así, que Brunet (2007) señala que el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo que pueden constituir su personalidad” (p. 12).

Configurar la comunicación efectiva en la personalidad de los empleados, directivos, de una empresa se hace necesario por cuanto así, cada uno desde su rol, puede contribuir no solo en que exista una efectiva comunicación, sino, que pueda propiciarse un clima organizacional acorde para optimizar la gestión de la organización.

Por el contrario, al no existir una comunicación eficiente se corre el riesgo de que el clima organizacional no sea el más óptimo para desempeñar las labores que corresponden a cada funcionario dentro y fuera de la empresa, tal como lo indicó Espino (2012), quien señala que una comunicación al no ser efectiva puede conllevar a un clima organizacional tenso y poco productivo.

Así mismo, Formanchuk (2002) señala que “Una mala comunicación afecta el trabajo, se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre” (p. 12), factores que desde luego influyen negativamente en el clima organizacional, por lo tanto, se hace necesario desde la comunicación efectiva, fomentar un óptimo clima organizacional con el fin de promover estados de ánimos en los empleados que dinamicen el trabajo tanto individual como grupal, que se puede gestionar un clima agradable para el beneficio de las personas que laboran en la organización, lo cual se verá proyectado en beneficios hacia los clientes.

Se hace importante generar un buen clima organizacional, para así, tener mayores posibilidades de éxito para la empresa, en este sentido, Marchant (2005), señala que “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización” (p. 45). Lo cual puede traer consigo innumerables beneficios para la organización.

Sin embargo, existen empresas donde el clima organizacional no es el más óptimo para la consolidación de una excelente gestión empresarial, lo cual trae consigo, conflictos de orden interno, así como una precaria prestación de servicio al cliente (conflictos externos). En este sentido, Mora (2005), sostiene que:

Las empresas venezolanas adolecen en el presente en su gran mayoría de un buen clima organizacional y ello ha conllevado a problemas en la productividad, insatisfacción de los trabajadores, demandando que se tomen las acciones correspondientes para garantizar un buen comportamiento Organizacional (p. 67).

Es menester de los directivos de una empresa, trabajar en función de gestionar un clima organizacional que sea óptimo, para que así los empleados puedan sentirse a gusto y generen la mayor productividad posible a la empresa. Sin embargo, por medio de observaciones directas, entrevistas informales, realizadas en la cooperativa de servicio de transporte aguatur, ubicada en la ciudad de Porto Viejo, Manabí- Ecuador, se ha percibido falta de comunicación efectiva para el desenvolvimiento asertivo del talento humano de la organización, en tal sentido se hace necesario profundizar científicamente para comprobar o desechar las perspectivas iniciales.

De allí que surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se desarrolla la comunicación efectiva en la cooperativa de servicio de transporte aguatur? Con el objetivo de analizar la comunicación efectiva en la cooperativa de servicio de transporte aguatur.

## **Desarrollo**

### **Comunicación efectiva**

El ser humano ha desarrollado diversos modelos para comunicarse con sus semejantes, cada día en ese afán de comunicar de un mejor modo sus ideas, proyectos, sentimientos, entre otros, ha integrado elementos que conlleven a tener un mejor proceso de comunicación. Siendo uno de estos modelos, el conocido como comunicación efectiva, la cual es definida por Vidal (2002) como:

El arte de generar una experiencia interna en otro, despertar en esa persona una respuesta acorde con nuestros objetivos y que permita el establecimiento de una relación entre las partes que interactúan. De esta forma la comunicación efectiva se produce en la relación con los demás, lo que permite transmitir las ideas, pensamientos, sentimientos y emociones (p. 14).

Desde esta perspectiva, la comunicación efectiva, viene a representar un modo comunicativo que se constituye en una alternativa favorable para el desarrollo del proceso comunicativo dentro del mundo de las organizaciones empresariales, por cuanto, permite establecer un clima comunicativo que promueve la interacción favorable entre emisor y receptor, siendo así, una oportunidad para que el mensaje pueda ser decodificado de un modo empático, con lo cual podría efectuarse un feedback de un modo óptimo.

Es así, como la comunicación en la organización podría generar una mayor calidad y productividad en el capital humano que hace vida profesional en la empresa. En este sentido, la comunicación efectiva, se constituye en una alternativa para que gerentes y subordinados, puedan tener una adecuada interrelación que permita que el mensaje sea codificado de acuerdo a los objetivos propuestos por el emisor.

De ese modo, mediante un proceso de comunicación efectiva, se podría fomentar circunstancias alternas que favorezcan la productividad de la organización, entre las cuales podría encontrarse un mejor clima organizacional, debido, que al basarse las interrelaciones en un estado de respeto,

empathía, comunicación efectiva, podría el receptor verse estimulado a la consecución de metas individuales y grupales en pro de la productividad de la empresa.

En este sentido, Press (2003) señala que “Una comunicación eficaz es una exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía” (p. 1). De acuerdo a lo expuesto, la comunicación eficaz, constituye no solo una posibilidad de comunicación óptima, sino, una forma de motivar e influenciar positivamente a los agentes que hacen vida en la organización, por lo tanto, es una alternativa viable de ser ejecutada en las empresas que pretendan elevar su calidad y productividad.

Al hacer referencia de comunicación eficaz, no debe entenderse como un modo mágico que el emisor va a emplear y que el receptor va entender favorablemente, sino, que para que pueda constituirse en una verdadera comunicación eficaz, el emisor debe tomar en cuenta ciertos criterios a la hora de expresar el mensaje. Es así, que Press (2003) plantea que:

Las personas nos comunicamos mediante palabras, tonos de voz, y con el cuerpo: posturas, gestos, expresiones, en un contexto determinado. Además cuando conversamos creemos que hablamos de lo mismo que los otros. Creemos que actuamos sobre la misma realidad del otro y que el otro posee las mismas referencias que nosotros. Cada uno tiene una visión única del mundo que nos rodea. Esto provoca, con frecuencia, malos entendidos, errores de interpretación, conversaciones confrontativas, con la consecuente pérdida de energía, tiempo, dinero y oportunidades (p. 2).

En concordancia con lo planteado, se tiene que una comunicación eficaz, se produce cuando el emisor toma en cuenta una serie de elementos a la hora de transmitir su mensaje, entre estos elementos, debe tener en cuenta la posición de la otra persona, de ese modo, podrá evitarse barreras que impidan el desarrollo efectivo del proceso comunicativo. Por lo tanto, el comunicarse eficazmente, se convierte en un acto comunicativo que involucra la integralidad del ser humano para expresar y para recibir una idea.

Desde este punto de vista, la comunicación eficaz se constituye en una manera de comunicarse donde debe conocerse las necesidades del receptor, con el fin de expresar un mensaje que sea cónsono con las expectativas de éste. Esta sugiere que el jefe debe conocer cuáles son los sentimientos e ideas que imperan en sus subalternos, de ese modo, podrá tener un mayor aprovechamiento del proceso comunicativo que desarrolla en pro de constituir una comunicación

que sea eficaz, la cual a su vez, traerá como beneficios un personal más motivado al trabajo y por ende la productividad se elevará.

Otros elementos que debe tener en cuenta el emisor para poder desarrollar una comunicación eficaz, es lo descrito por la Organización Retórica (2012, p. 1), la cual señala que deben cumplirse ciertos factores a la hora de emitir un mensaje, entre los cuales se encuentran:

- Claridad: los mensajes deben ser claros, fácilmente decodificados e inequívocos.
- Precisión: la información transmitida en el mensaje debe ser precisa y completa.
- Objetividad: la información transmitida por el Emisor debe ser veraz, auténtica, lo más imparcial posible, es decir, objetiva.
- Oportuno: el mensaje debe transmitirse en el momento preciso, es decir, aquel en el cual surge el efecto adecuado para el fin que se desea conseguir.
- Interesante: el mensaje ha de ser atractivo para el Receptor consiguiendo de esta manera una mayor motivación e implicación del mismo.

En este sentido, el emisor debe tener en cuenta estos elementos a fin de propiciar una comunicación eficaz, de ese modo, en las empresas, las personas que tienen la tarea de comunicar a sus subalternos las diversas tareas que deben emprender en pro de la productividad de la organización, también deben tener en cuenta estos elementos a fin de incentivar un clima comunicativo que sea cordial, de respeto, de objetividad, lo que se podría señalar como comunicación eficaz.

En concordancia con lo planteado, se puede resumir, que la comunicación eficaz, es la sumatoria de ciertos elementos, los cuales permiten que exista sinergia a la hora de comunicar y así, producirse una comunicación que promueva un clima organizacional acorde con las metas trazadas por la empresa en pro de su productividad. Por lo tanto, en las organizaciones empresariales, se debe tener en cuenta estos aspectos y otros que se describen a continuación con la finalidad de que pueda existir comunicación eficaz en la misma.

### **Niveles de comunicación en la empresa**

El desarrollo de la comunicación dentro de una empresa involucra niveles jerárquicos propios del organigrama de la organización, sin embargo, en cada nivel comunicativo debe existir una comunicación eficaz, por cuanto, esta permitirá que exista un mejor desempeño en los procesos que se desarrollan. En este sentido, Sigala (2003) señala que los niveles de comunicación,

Para los gerentes es importante por dos razones: primero porque es un proceso por el cual se desempeñan funciones de planeación, organización, dirección y control.

Segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo (p. 3).

Partiendo de lo expuesto, se tiene que los niveles de comunicación en la empresa juegan un papel importante en la optimización de la producción de la misma; sin embargo, como se ha venido planteando, no basta solo con que pueda existir estos niveles, sino, que en los mismos, pueda darse una comunicación eficaz con la finalidad de que no solo la comunicación sea más óptima, sino, que la productividad de la empresa también lo sea. Es así, que se describen los niveles de comunicación, de acuerdo a lo planteado por Hersey (2003, p. 65), quien señala que existe una;

1. **Comunicación descendente:** Es la más común debido que la información fluye hacia abajo en la estructura jerárquica de la organización, su medio de uso es el escrito y transmite indicaciones concretas, perfil del puesto, políticas y objetivos, retroalimentación e información ideológica. El contenido de esta comunicación es toda aquella información que ayude a las personas a comprender mejor su función y la de los demás; que incremente el sentido de solidaridad con la empresa, y que refuerce la motivación u autoestima de los trabajadores.
2. **Comunicación ascendente:** Este nivel de comunicación de acuerdo a lo planteado por Hersey (2003), puede ser verbal, no verbal, o escrita, brinda retroinformación y no información cotidiana. El líder eficaz se asegura que la comunicación sea honesta y clara. Es aquella que discurre hacia arriba en la estructura de la organización, incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas, quejas, y problemas de los empleados; sería la retroalimentación de la comunicación descendente.

Por consiguiente, la comunicación ascendente permite establecer un canal de cercanía entre los jefes y subordinados, de ese modo, la productividad de la empresa podría optimizarse, sí este nivel de comunicación es bien desarrollado bajo los principios de una comunicación eficaz, por cuanto esto permitiría tener sinergia entre el equipo de trabajo, siendo así, una oportunidad clave para el desarrollo organizacional de la empresa.

## **Comunicación horizontal**

Para Zayas (2009), “la comunicación horizontal se refiere a los intercambios de información que se utilizan entre homólogos u otras personas que ocupan el mismo nivel jerárquico en la misma organización o entorno” (p. 82). Es decir, es la comunicación que se origina entre los empleados de un mismo nivel, siendo así, que este nivel de comunicación muchas veces no puede ser controlado, dirigido, por la gerencia, lo cual puede constituir un riesgo para la productividad de la empresa, sobre todo, sí existe algún malestar entre los empleados, debido que puede dar pie a rumores y filtraciones de información que perjudican el clima organizacional de la empresa.

Por lo tanto, es menester de la gerencia crear un buen clima organizacional a partir de una comunicación eficaz, pues de ese modo, se puede evitar que surjan rumores y malos entendidos en los empleados, por el contrario, sí se ha trabajado bajo la premisa de una comunicación eficaz en procura de un óptimo clima organizacional, es muy probable que los rumores, filtraciones, malos entendidos, puedan desaparecer y así fomentarse una mayor productividad por parte de los empleados, lo cual beneficiaría a la empresa en su totalidad.

La comunicación interpersonal en este nivel permite buenas relaciones y un buen entendimiento, lo que se traduce en un funcionamiento de los equipos de trabajo. La comunicación horizontal resulta el factor de estímulo para este nivel. La coordinación de las actividades y el conocimiento de las actividades que se desarrollan son las que favorecen el estilo de dirección participativo. La información transmitida horizontalmente está menos filtrada porque no debe recorrer los diferentes niveles jerárquicos que la transmitida verticalmente.

## **Metodología empleada**

Se realizó una sección dedicada a la recopilar datos y analizarlos mediante la estadística descriptiva, por lo que trabajó en una investigación de tipo descriptiva, definida por Arias (2009) como la investigación que “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento” (p. 64). En este sentido, Arias afirma que los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables, y aun cuando no se formulen hipótesis, las primeras aparecerán enunciadas en los objetivos de investigación. Se generó la descripción de

la variable de investigación con la finalidad de reconocer su comportamiento natural tal como ocurre en la realidad social donde se desarrolla.

Se trabajó en base a un diseño que corresponde al no experimental, por cuanto no se manipularon deliberadamente las variables de estudio, sino que se realizó una descripción de los datos obtenidos. Al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2008), consideran que en los estudios no experimentales “lo que hacemos es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”.

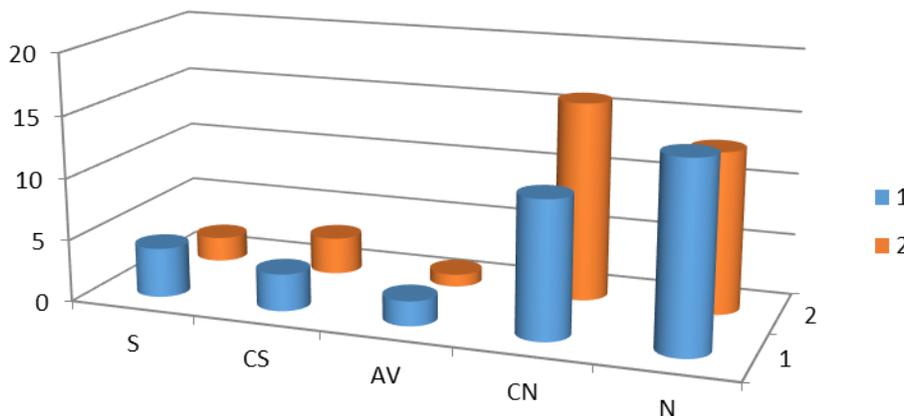
La población de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2000), es la “totalidad de fenómeno a estudiar, grupo de entidades. Es la persona o elemento que se está investigando” (p. 78). En este sentido, la población objeto de estudio estuvo conformada por 35 personas que laboran en la cooperativa de servicio de transporte aguatur, ubicada en la ciudad de Porto Viejo, Manabí-Ecuador, con los cuales se trabajó en la recopilación de la información para un posterior análisis estadístico de la misma.

**Análisis y discusión de los resultados**

Se presentan resultados significantes de la investigación realizada con la finalidad de presentar una síntesis, en este sentido:

**Gráfico 1**

Comunicación descendente



En función de los datos estadísticos arrojados de la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 1, la opción siempre tuvo una representación estadística del 11%, así mismo la opción casi siempre un 9%, la alternativa algunas veces 6% y las opciones casi nunca 31% y nunca el 43%

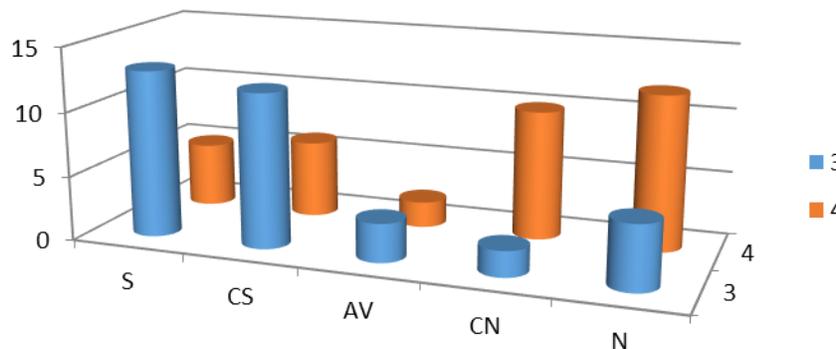
Por otro lado, para el ítems 2, la opción siempre tuvo una representación estadística del 6%, así mismo la opción casi siempre un 8%, la alternativa algunas veces 3% y las opciones casi nunca 46% y nunca el 37%

Las personas encuestadas, en su mayoría manifiestan que no les comunican por escrito los planes y metas por cumplir en la cooperativa, así como tampoco, sobre los rendimientos que ha tendido al realizar un determinado trabajo. En este sentido; Hersey (2003), plantea que entre las finalidades de la comunicación descendente, se encuentran: Cuál es la función de la organización, cuáles son sus objetivos, actividades y organización. Cuál es su lugar orgánico, qué lugar ocupa en la organización. Quién es su superior y su supervisor inmediato, ante quién es responsable.

Por lo tanto; la comunicación descendente permite al empleado no solo conocer sus funciones, sino, que este tipo de comunicación puede ser utilizada para que este tenga claridad sobre las actividades que ha de realizar, así como también reconocerle los logros que ha conquistado. Sin embargo, esto no se evidencia, ante lo cual, se puede señalar que existen deficiencias a la hora de emplear una comunicación que permita conocer efectivamente las funciones que deben desempeñarse en la organización.

**Gráfico 2**

Comunicación ascendente



Partiendo de los resultados arrojados en la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 4,

la opción siempre tuvo una representación estadística del 37%, así mismo la opción casi siempre un 34%, la alternativa algunas veces 9% y las opciones casi nunca con un 6% y nunca 14%

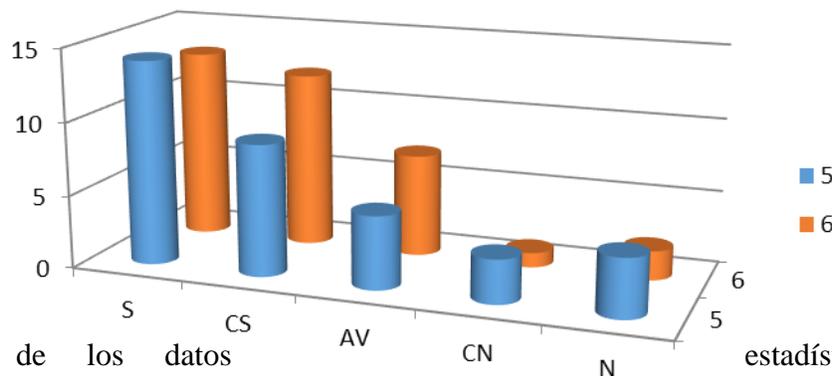
Por otro lado, para el ítems 5, la opción siempre tuvo una representación estadística del 14%, así mismo la opción casi siempre un 17%, la alternativa algunas veces 6% y las opciones casi nunca con un 29% y nunca con el 34%

Se tiene que la mayoría considera que sí expresa sus ideas a los jefes sobre cómo se debe realizar el trabajo en la cooperativa; sin embargo, señalan que no existe buena comunicación entre ellos y los jefes sobre el trabajo que se realiza en la cooperativa. Por lo tanto; se evidencia que la comunicación ascendente no esté desarrollándose óptimamente, ante lo cual, Zayas (2009) señala que este nivel de comunicación “es la que se establece en una organización posibilitando transmitir información desde los niveles más bajos en la estructura organizativa hasta los niveles superiores” (p. 81).

Por lo tanto; es necesario que en la organización, se establezcan parámetros que contribuyan a formular una comunicación ascendente, por cuanto esto permitirá que los jefes tengan información sobre cómo se llevan a cabo los proceso en la organización, situación que permitiría optimizar a la misma en la medida que el capital humano se siente tomado en cuenta en el crecimiento de la organización.

**Gráfico 3**

Nivel de comunicación horizontal



En función de los datos estadísticos arrojados de la aplicación de la encuesta, se tiene que para el ítems 5, la opción siempre tuvo una representación estadística del 40%, así mismo la opción casi siempre un 26%, la alternativa

algunas veces 14% y las opciones casi nunca 9% y nunca el 11%

Por otro lado, para el ítems 6, la opción siempre tuvo una representación estadística del 37%, así mismo la opción casi siempre un 34%, la alternativa algunas veces 20% y las opciones casi nunca 3% y nunca el 6%

La mayoría de las personas encuestadas, manifiestan hablan con sus compañeros sobre situaciones que le incomodan en el trabajo que se realiza en la cooperativa; así como también, sobre cómo mejorar las condiciones de trabajo en la cooperativa. En este sentido; Zayas (2009), “la comunicación horizontal se refiere a los intercambios de información que se utilizan entre homólogos u otras personas que ocupan el mismo nivel jerárquico en la misma organización o entorno” (p. 82).

Se evidencia que existe comunicación entre el capital humano, sin embargo, esto si no es sistematizada por la gerencia, corre el riesgo de no aportar al crecimiento de la organización, sino que por el contrario, pudiese crear un ambiente no favorable para el funcionamiento óptimo de la organización, por cuanto pueden crearse rumores, desmotivaciones, pérdida de tiempo en el trabajo, lo cual, puede ocasionar un mal funcionamiento de la organización.

## **Conclusiones**

La comunicación más utilizada es la tipo horizontal, es decir, que se desarrolla entre el capital humano del mismo nivel, sin embargo, sí esta comunicación no es fundamentada en planes de trabajo, tiende a convertirse en perjudicial para la productividad de la empresa, por cuanto existe la posibilidad de que se formen rumores, ideas no fundamentadas, entre otros diálogos que no fomentan el trabajo efectivo.

Así mismo, se evidencia que los jefes y los empleados no poseen buena comunicación, sobre todo a la hora de exponerse las metas y planes que deben ejecutarse en la organización. Esto implica que no existe una comunicación efectiva que promueva un adecuado clima organizacional, viéndose afectado el rendimiento del trabajo que se realiza. De ese modo, se hace necesario implementar acciones que conlleven a utilizar una comunicación que brinde la

oportunidad de crecimiento en la organización y no que por el contrario se convierte en un agente obstaculizador para la misma.

La cooperativa debe promover una comunicación efectiva por cuanto esta es el motor para el trabajo en equipo y poder elevar así, la productividad de la organización. Para esto, no pueden dejar de lado la formación constante, sino, que por el contrario deben emplear talleres, charlas, que incentiven a una mejor comunicación organizacional. Así mismo, se deben promover planes que contribuyan a fomentar un mejor clima organizacional en beneficio del colectivo que allí labora.

### Referencias consultadas

1. Arias, F. (2009). El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración. Caracas: Epísteme. Quinta Edición.
2. Brunet, L. (2007). El Clima en las Organizaciones. Editorial Panapo. México.
3. Escobar, J. (2007). Relaciones interpersonales. ULA, Mérida.
4. Espino, M. (2012). Comunicación efectiva en la empresa. Editorial Trillas, Argentina.
5. Escobedo, M. (2010). Comunicación eficaz. Recuperado de [www.escobedogroup.com](http://www.escobedogroup.com).
6. Formanchuk, J. (2002). El trabajo en equipo: Ventajas y dificultades. Trillas, México.
7. Galaz, A. (2010). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Madrid: Mc Graw Hill.
8. Hernández, Fernández y Baptista (2008). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional
9. Hersey, T. (2003). La comunicación eficaz. Edit. McGraw Hill. México
10. Marchant, L. (2005) Actualizaciones para el desarrollo organizacional primer seminario Viña del Mar. Chile • Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile

11. Mora, J. (2005). La comunicación eficaz. Documento en línea disponible: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Organización Retórica (2012). La comunicación eficaz. Recuperado de [www.retorica.com](http://www.retorica.com)
12. Press, E. (2003). Comunicación herramienta de la empresa. Recuperado de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
13. Robbins, S.P. (2004) Comportamiento organizacional. México: D.F. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,
14. Sigala, N. (2003). Comunicación efectiva. Colombia. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
15. Tamayo y Tamayo (2000). El proceso de la Investigación Científica. Casos y práctica. México: Editorial Limusa
16. Vidal, J. (2002). Comunicación efectiva. Recuperado de [www.deleite.com](http://www.deleite.com)
17. Zayas, M. (2009). La comunicación interpersonal. EUMED Biblioteca. Universidad de Málaga España.

### **References consulted**

1. Arias, F. (2009). Research Project. Guide for processing. Caracas: Epistle me. Fifth edition.
2. Brunet, L. (2007). Climate in Organizations. Editorial Panapo. Mexico.
3. Escobar J. (2007). Relationships. ULA, Mérida.
4. Espino, M. (2012). Effective communication in the company. Editorial Trillas, Argentina.
5. Escobedo, M. (2010). Efficient communication. Recovered from [www.escobedogroup.com](http://www.escobedogroup.com).
6. Formanchuk, J. (2002). Teamwork: Advantages and difficulties. Trillas, Mexico.
7. Galaz A. (2010). Work psychology for labor relations. Madrid: Mc Graw Hill.

8. Hernández, Fernández and Baptista (2008). Investigation methodology. Mexico, McGraw Hill Hispanic American. Hill International
9. Hersey, T. (2003). Effective communication Edit McGraw Hill Mexico
10. Marchant, L. (2005) Updates for the organizational development first seminar Viña del Mar. Chile • Marchant, L. ; Prieto, A. (2005) “CCO Questionnaire (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile
11. Mora, J. (2005). Effective communication Online document available: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Rhetorical Organization (2012). Effective communication Recovered from [www.retorica.com](http://www.retorica.com)
12. Press, E. (2003). Communication tool of the company. Recovered from [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
13. Robbins, S.P. (2004) Organizational Behavior. Mexico DF. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.,
14. Sigala, N. (2003). Effective communication. Colombia. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
15. Tamayo and Tamayo (2000). The process of scientific research. Cases and practice. Mexico: Editorial Limusa
16. Vidal, J. (2002). Effective communication. Recovered from [www.deleite.com](http://www.deleite.com)
17. Zayas, M. (2009). Interpersonal communication EUMED Library. University of Malaga Spain.

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).