

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**NIVELES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS
COLABORADORES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA
CIUDAD DE CAJAMARCA 2016**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

Bachilleres:

Bach. Adm. Rosa Julisa Ruiz Huamán

Bach. Adm. Jorge Erik Jiménez Salas

Asesor:

Lic. Adm. César Antonio Arana Bazán

Cajamarca - Perú

COPYRIGHT © 2017 by

ROSA JULISA RUIZ HUAMNÁN

JORGE ERIK JIMÉNEZ SALAS

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL

**NIVELES DE LA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN LOS
COLABORADORES DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE LA CIUDAD
DE CAJAMARCA 2016**

Presidente: Víctor Raico Arce

Secretario: Nelson Mendo Chávez

Vocal: Lic. César Antonio Arana Bazán

Asesor: Lic. César Antonio Arana Bazán

A:

Al creador de todas las cosas, el que me ha dado la fortaleza para continuar cuando a punto de caer me encontraba; por ello con toda la humanidad y sinceridad de mi corazón dedico primeramente mi trabajo a ese Dios tan grande.

De igual manera, dedico mi trabajo de tesis a mis padres que han sabido formarme con buenos hábitos sentimientos y valores, lo cual me ha ayudado a crecer personal y profesionalmente.

A mi hermano, que siempre ha estado brindándome su apoyo incondicional en todo momento, ayudándome con sus consejos a aumentar las energías de seguir adelante como también a ser persistente y constante, acción que fue fundamental para dar este gran paso.

A mi asesor de tesis y maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como persona de bien y preparada para los retos que de la vida, a todos y cada uno de ellos les dedico cada una de estas páginas de mi trabajo de investigación.

Rosa Julisa Ruiz Huamán

A:

Principalmente dedicar esta tesis a Dios, por haberme dado el don de la vida, por ser mi fuerza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucha felicidad, aprendizaje, experiencia y por haber permitido llegar hasta este momento tan especial en mi formación profesional.

También quiero mencionar en esta a tesis, a mis padres y a mi hermano, que siempre anduvieron conmigo, que creyeron en mí y me dieron fuerzas para salir adelante, impartíendome ejemplos dignos de superación y entrega.

También agradecer de una u otra manera a todas las personas que creyeron y apostaron en mí, por su apoyo moral en el transcurso de mi etapa de formación profesional.

Jorge Erik Jiménez Salas

Agradecimiento:

Con el amor más profundo de nuestro corazón hoy agradecemos en primer lugar a Dios, principalmente por darnos la vida y permitirnos llegar a cumplir una de nuestras metas más deseadas, además de brindarnos salud y sabiduría, en segundo lugar a nuestros padres y familiares quienes con su apoyo tanto moral como económico, nos han permitido llegar hasta este punto, a la universidad que con sus excelentes docentes que nos inculcaron conocimiento, valores y ética profesional; y a nuestro asesor César Arana Bazán quien con su paciencia y conocimientos, nos guío paso a paso en todo el proceso para desarrollar nuestro trabajo de tesis.

Resumen

El presente estudio de investigación pretendió otorgar los lineamientos generales para el estudio de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, específicamente lo que se evaluó es la Comunicación Interpersonal entre los trabajadores de dichas entidades a nivel de Cajamarca, o más aún, si existe conocimiento sobre la importancia de desarrollar indicadores de comunicación efectiva en las organizaciones, convirtiéndolas en equipos de trabajo multidisciplinarios que sean capaces de alcanzar resultados.

El problema de investigación fue determinar si los colaboradores de las diferentes entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, se comunican de manera efectiva, tomando como referencia que la comunicación efectiva en las organizaciones es el eje central de las relaciones interpersonales entre sus trabajadores, y que contribuye en gran medida al cumplimiento de objetivos organizacionales.

Por lo tanto, el objetivo principal de la presente investigación es evaluar la efectividad de la comunicación entre los colaboradores de las diferentes entidades financieras de la ciudad de Cajamarca, considerando que no todos los indicadores con los cuales se puede medir la comunicación en las organizaciones, pueden presentarse o desarrollarse en las diferentes áreas organizacionales.

Es por tal motivo que, en el presente estudio de investigación, se aplicó un instrumento de recolección de datos, que a través de una encuesta midió si los colaboradores practican y desarrollan Comunicación Efectiva dentro de sus

organizaciones, esto considerando su beneficio personal, profesional y como empresa.

Abstract

The present project of investigation tries to grant the general limits for the study of the financial institutions in Cajamarca's city, specifically what is claimed is to evaluate the Interpersonal Communication between(among) the workers of the above mentioned entities to Cajamarca's level, or even more, if knowledge exists on the importance of developing indicators of Effective Communication in the organizations, turning them into multidisciplinary teams of work that they are capable of reaching results.

The problem of investigation is to determine if you them will collaborate of the different financial institutions in Cajamarca's city, they communicate in an effective way, taking as reference that the effective communication in the organizations is the backbone of the interpersonal relations, and that contribute to a great extent to the fulfillment of aims organizational.

The principal aim of the present investigation is to evaluate the efficiency of the communication between the collaborators of the different financial institutions of Cajamarca's city, considering that not all the indicators with which it is possible to measure the communication in the organizations, can appear or to develop in the different areas organizational.

It is for such a motive that in the present study of investigation, will apply to itself an instrument of compilation of information, which across a survey will measure if the collaborators practice and develop Effective Communication inside his organizations, this considering his personal, professional benefit and as company.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Pág.

1.1. Planteamiento del Problema	02
1.2. Formulación del Problema	02
1.3. Objetivos	03
1.4. Justificación e Importancia	03

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación	05
2.2. Bases teóricas	07
2.3. Definición de términos	21
2.4. Hipótesis de investigación	22
2.4. Operacionalización de variables	22

CAPÍTULO III. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	23
3.2. Diseño de investigación	23
3.3. Población, muestra y unidad de análisis	25
3.4. Instrumentos de recolección de datos	25
3.5. Procedimiento de recolección de datos	26
3.6. Análisis de datos	26
3.7. Consideraciones éticas	26

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
4.1. Análisis de resultados	28
4.2. Discusión de resultados	32
CAPÍTULO V. Conclusiones y recomendaciones	
5.1. Conclusiones	36
5.2. Recomendaciones	38
REFERENCIAS	39
ANEXOS	40

INTRODUCCIÓN

La presente tesis de investigación se desarrolló tomando en cuenta las deficiencias de comunicación entre los colaboradores de entidades financieras en la ciudad de Cajamarca. Por lo tanto el principal objetivo que pretendió el presente estudio de investigación, es determinar las principales causas que afectan el proceso de comunicación efectiva entre los colaboradores de dicho sector.

El presente estudio de investigación consta de cinco capítulos:

En el primer capítulo se sustenta el problema de la investigación, además de sus objetivos, justificación e importancia.

El segundo capítulo muestra los antecedentes y bases teóricas de la investigación, además de la operacionalización de su variable.

Seguidamente, el capítulo tres de la presente tesis muestra la metodología de la investigación que se aplicó en el presente estudio, seguidamente del capítulo cuatro que muestra el análisis y discusión de resultados, para terminar con las conclusiones y recomendaciones en el capítulo cinco.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

Hoy en día una de las principales características de las organizaciones, que les permite alcanzar objetivos a largo plazo, es desarrollar Comunicación Efectiva dentro de la gestión de sus colaboradores, sin embargo se sabe que por ser un tema muchas veces subjetivo y difícil de medir, no podemos determinar los factores que motivan o desfavorecen la generación de esta cultura organizacional.

Las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca, como empresas formalmente constituidas, no son la excepción y por tanto también adolecen en la gestión de características que los conlleven a desarrollar cualidades de Comunicación Efectiva para sus colaboradores. El problema se ocasiona cuando al no desarrollar dichas características repercuten o se ven reflejados en los resultados como empresa. Es por tal motivo que es de suma importancia identificar que ocasiona la falta de Comunicación Efectiva entre sus colaboradores y cómo repercute a futuro en sus organizaciones.

1.2. Formulación del Problema

¿Cuál son los niveles de Comunicación Efectiva en los que se encuentran los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar los niveles de Comunicación Efectiva en los colaboradores de entidades financieras en la ciudad de Cajamarca.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Conocer las variables o dimensiones relacionadas con la Comunicación Efectiva.
- Identificar los niveles de Comunicación Efectiva en los colaboradores de entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, respecto a cada uno de los ítems que componen las distintas dimensiones relacionadas con esta variable.

1.4. Justificación e Importancia

Hoy en día las diferentes organizaciones a nivel mundial necesitan alcanzar resultados para ser sostenibles en el tiempo, y por tal motivo se necesita de diferentes individuos realizando un trabajo en particular según sus competencias, pero también desarrollando Comunicación Efectiva en conjunto para alcanzar un objetivo en común.

Existen diferentes teorías sobre el desarrollo de Comunicación Efectiva, las cuales muestran diferentes indicadores investigados y desarrollados por especialistas en el tema, sólo desarrollando o aplicando dichos indicadores sería posible alcanzar una verdadera comunicación efectiva la cual alcance resultados.

Por lo tanto, la importancia de desarrollar la presente investigación, radica en determinar cuáles deberían ser las características que puedan contribuir en la generación de Comunicación Efectiva en las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca, y evaluar según estas características los niveles de Comunicación Efectiva en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca.

Los resultados de la presente investigación contribuirán a la toma de conciencia, acerca de la importancia de desarrollar grupos que trabajen aplicando Comunicación Efectiva para el logro de resultados en sus empresas, y de esta manera puedan desarrollar aún más sus organizaciones a través de estrategias de cambio en las mismas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de investigación

Según los antecedentes de investigación que mayor cercanía tienen con el presente estudio de investigación podemos encontrar la tesis doctoral en el año 2007, el cual se denomina “La Comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad”, de la autora Marisol Gómez Aguilar, quien como objetivo de investigación, planteó confirmar que, cuando la comunicación efectiva se distribuye entre todos los integrantes de la organización, repercute en la mejora de la productividad individual y colectiva, utilizando un método de investigación de tipo experimental, para luego publicar las siguientes conclusiones:

Las organizaciones modifican periódicamente procesos, servicios y productos objeto de su actividad y, como consecuencia, las funciones y tareas de sus miembros. Esto obliga a estar permanentemente informados de todos los cambios producidos tanto dentro como fuera de la entidad.

El objetivo principal es conseguir que cada miembro disponga de la información necesaria para el desarrollo de sus funciones. Una información que ha de ser personalizada, precisa y adaptada a las necesidades, perfil, formación e intereses de los empleados, ya que no todos realizan las mismas tareas, y por tanto, sus necesidades informativas también son distintas.

La información debe influir y hay que evitar que los empleados tengan que dedicar parte de su tiempo a la búsqueda de los datos e información para la realización efectiva de su trabajo.

Las organizaciones deben reducir el tiempo de ejecución de los procesos comunicativos, estableciendo un servicio de información y documentación donde se recopile, almacene, analice, elabore y distribuya la información de una manera rápida, eficaz y profesionalmente.

El gran desarrollo tecnológico surgido en los últimos años permite controlar más y mejor los flujos de información, cada vez más complejos. (Gómez, 2007)

Asimismo se pudo tener acceso a la tesis de maestría en el año 2010, la cual se denomina “La comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos: Un estudio de caso”, de la autora Ana Flávia Miranda Falci, quien como objetivo de investigación, se orienta a analizar el papel de la comunicación estratégica como herramienta para la resolución de conflictos entre esta empresa minera y alguna de las comunidades afectadas por su trabajo, utilizando un método de investigación de tipo descriptivo, publicando las siguientes conclusiones:

La comunicación para el desarrollo y para el cambio social ejerce un papel fundamental en las relaciones sociales. La comunicación es un proceso esencial en las interacciones humanas, creando el diálogo en todos los contextos en que ella se desarrolla. En base a esto las sociedades se

constituyen en un permanente diálogo y, de esa manera, se benefician de la diversidad generada por esas relaciones.

La comunicación, a pesar de continuar con su función principal de emisora y receptora de mensajes, actualmente tiene una gran función social, buscando a través de diálogo y de una mayor participación, generar el desarrollo y el cambio social en las comunidades marginadas.

La comunicación, también en los tiempos actuales, es la acción de quienes buscan un buen posicionamiento en el presente y, principalmente, en el futuro, pues a través de la buena comunicación con su entorno es que va a lograr sus objetivos. (Miranda, 2010)

2.2. Bases teóricas

Inicialmente es importante describir el proceso de comunicación, y distinguir entre comunicación formal e informal. Antes de que ocurra el proceso de comunicación, se necesita definir el propósito, es decir el mensaje que se transmitirá entre un emisor y un receptor. El emisor codifica el mensaje, convirtiéndola en una forma simbólica, para luego transmitirla por algún medio conocido como canal al receptor, quien a su vez lo decodifica. El resultado de todo este proceso es la transferencia de significado de una persona a otra.

El emisor inicia un mensaje que sirve para codificar un pensamiento. El mensaje vendría a ser el producto físico real de la codificación del emisor. Cuando se habla, lo que se dice es el mensaje. Cuando escribimos, lo que se

escribe es el mensaje. Cuando se hace ademanes y se utiliza el lenguaje gestual también se trata de uno o varios mensajes. El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. El emisor lo selecciona, y determina si utilizará un canal formal o uno informal.

En efecto, una definición adecuada para el caso de la comunicación formal o no formal, es la que sigue:

Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. Por tradición, siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes, como los mensajes personales o sociales, siguen los canales informales, que son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales. (Robbins, 2013, p. 338)

El receptor es la persona a quien se dirige el mensaje y quien debe traducir los símbolos a una forma comprensible. Este paso se denomina decodificación del mensaje. Además es importante determinar el ruido que representa las barreras de la comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas de percepción, la sobrecarga de información, las dificultades semánticas o las diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación. La retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir el mensaje o los mensajes según se pretendía en un inicio y determina si se logró la comprensión.

En lo que respecta a la dirección de la comunicación, la comunicación puede fluir de forma vertical o lateral. La dimensión vertical se subdivide asimismo en las direcciones ascendente y descendente:

2.2.1 La comunicación descendente

Es la que fluye desde el nivel de un grupo u organización hasta un nivel inferior. La utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño. (Simpson, 1959, p. 188)

Al utilizar la comunicación descendente, los gerentes deben explicar las razones de por qué se tomó una decisión. Los trabajadores se comprometen con los cambios propuestos, cuando se les explican cabalmente las razones subyacentes. Aunque esto parece cuestión de sentido común, muchos gerentes sienten que están demasiado ocupados para explicar las cosas, o que las explicaciones "causarán muchos problemas".

No obstante, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones. (Dvorak, 2007, p. B3)

Asimismo, aunque los gerentes podrían pensar que enviar un mensaje una vez es suficiente para llegar a los empleados de nivel inferior:

La mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces. (Neeley y P, 2011, p. 38)

Otro problema de la comunicación descendente es su naturaleza unidireccional; por lo general, los gerentes informan a los subalternos, pero rara vez solicitan su consejo o sus opiniones. Las personas necesitan ser respetadas y escuchadas".

Los mejores comunicadores son aquellos que explican las razones que se hallan tras sus comunicaciones descendentes, pero también solicitan comunicación de los individuos a quienes supervisan.

2.2.2 La comunicación ascendente

Se da hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas.

Dado que las responsabilidades laborales de la mayoría de los gerentes han aumentado, la comunicación ascendente es cada vez más difícil porque los gerentes se sienten abrumados y se distraen con facilidad. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles lo que

creo que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe. (Nichols, 2007, p. 107)

2.2.3 La comunicación de forma lateral

Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente horizontalmente, se le denomina comunicación lateral.

Las comunicaciones laterales con frecuencia ahorran tiempo y facilitan la coordinación. Algunas relaciones laterales se sancionan formalmente, pero es más común que se creen de manera informal para pasar por alto la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas. Por tanto, desde el punto de vista de la gerencia:

Las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento. (Robbins, 2013, p. 340)

2.2.4 La Comunicación Diagonal

Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Otro eje principal de nuestro tema de investigación es la comunicación interpersonal, es decir cómo se transmiten significados entre los miembros de un grupo. Las personas en esencia se basan en la comunicación oral, escrita y no verbal.

Para el caso de la comunicación oral, es el principal medio para la transmisión de mensajes. Discursos, discusiones personales y grupales, y los rumores informales o el cotilleo son formas populares de comunicación oral.

Las ventajas de la comunicación oral son la rapidez y la retroalimentación. Es posible enviar un mensaje verbal y recibir una respuesta en una cantidad de tiempo mínima. Si el receptor no está seguro del mensaje, la retroalimentación rápida permite que el emisor lo detecte y corrija a la brevedad. Como señaló un profesional: "La comunicación cara a cara de manera consistente sigue siendo la mejor forma de transmitir información hacia los empleados y recibirla desde estos". (Duyle, 2006, p. 99)

La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje debe pasar a través de varios individuos; cuanto más personas, mayor será el potencial de distorsión. Cada individuo interpreta el mensaje a su manera, y cuando este llega al destino, a menudo es muy diferente del original. En una organización, donde las decisiones y otros comunicados se

transmiten verbalmente hacía arriba y abajo de la jerarquía de autoridad, hay muchas oportunidades de que se distorsionen los mensajes.

Por otro lado la comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, boletines organizacionales, noticias colocadas en tableros (incluyendo los tableros electrónicos) y cualquier otro dispositivo que transmita usando palabras o símbolos escritos.

El emisor elige la comunicación escrita, porque suele ser tangible y verificable. Tanto el emisor como el receptor tienen un registro de la comunicación y el mensaje se puede almacenar durante un periodo indefinido. Si surgen preguntas acerca del contenido del mensaje, se dispone de este de manera física para referencias posteriores. Es una característica sumamente importante para las comunicaciones complejas y extensas. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso mismo. Por lo general, la gente se ve obligada a pensar con más detenimiento lo que quiere transmitir en un mensaje escrito que en uno oral. Entonces, es más probable que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, y sean tanto lógicas como claras. (Robbins, 2013, p. 341)

Desde luego, los mensajes escritos tienen sus desventajas. Consumen tiempo, existe una falta de un mecanismo de retroalimentación establecido.

Continuando con el desarrollo del tema de Investigación no encontramos con la Comunicación no verbal: Cada vez que se envía un

mensaje verbal a alguien, también se transmite otro mensaje no verbal. (Rashotte, 2002, p. 92)

En ciertas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por consiguiente, ningún análisis de la comunicación estaría completo sin considerar la comunicación no verbal, que incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre emisor y receptor.

Se puede afirmar que cualquier movimiento corporal tiene significado y ninguno es fortuito (aunque algunos sean inconscientes). Revelamos nuestro estado de ánimo con lenguaje corporal no verbal: levantamos una ceja para indicar incredulidad, arrugamos la nariz para mostrar desagrado, cruzamos los brazos para aislarnos o protegernos, levantamos los hombros para dejar ver indiferencia, guiñamos un ojo para transmitir intimidad, tamborileamos los dedos para denotar impaciencia y nos golpeamos la frente por un olvido. (Fast, 1970, p. 7)

Los dos mensajes más importantes que envía el lenguaje corporal son: El grado en que a un individuo le agrada otro y le interesa conocer sus puntos de vista, y el estatus relativo percibido entre el emisor y el receptor. (Mehrabian, 1972, p. 210)

Es más probable que nos coloquemos cerca de las personas que nos agradan e incluso las toquemos con más frecuencia. De manera similar, si siente que su estatus es mayor que el de otro, es más probable que exhiba

movimientos corporales, como cruzar las piernas o sentarse encorvado que reflejen una situación casual y relajada.

El lenguaje corporal contribuye a la comunicación verbal, aunque a menudo también la complica. Una postura o un movimiento del cuerpo pueden comunicar algo de las emociones que subyacen al mensaje, pero cuando se relaciona con el lenguaje hablado, le da un significado más completo a lo que el emisor quiere transmitir.

Es importante señalar que nuestro tema de investigación está dirigido hacia el horizonte organizacional de las empresas, y es por tal motivo que es de suma importancia tratar el tema de Comunicación Organizacional en esta parte del marco teórico. En esta sección, se pasará de la comunicación interpersonal a la organizacional.

Dentro de la Comunicación Organizacional, es importante mencionar las redes formales de grupos pequeños, que pueden ser muy complicadas, ya que en ocasiones incluyen a cientos de personas y media docena o más de niveles jerárquicos. La red de todos los canales de comunicación permite que todos los miembros del grupo se comuniquen activamente entre sí, y a menudo en la práctica se caracteriza por los equipos auto dirigido, donde todos los integrantes del grupo son libres para contribuir y ninguna persona adopta el rol de líder.

Los rumores en cambio son la red de comunicación informal en un grupo o una organización. (Kurland, 2000, p. 428)

Aunque los rumores y los chismes son informales, no dejan de ser una fuente importante de información. Un informe reciente indicó que los rumores, o la información de boca en boca, que transmiten los colegas acerca de una compañía tiene efectos significativos sobre la probabilidad de que los candidatos se incorporen a esa organización. (Van Hoye y F. Lievens, 2009, p. 341)

A menudo se supone que los rumores surgen porque se convierten en chismes, pero esto casi nunca sucede. Los rumores surgen en respuesta a situaciones que son importantes para los individuos, cuando hay ambigüedad y en condiciones que causan ansiedad. (Rosnow G.A., 1976, p. 274)

El hecho de que las situaciones laborales con frecuencia incluyan estos tres elementos explica por qué los rumores proliferan en las organizaciones. El secreto y la competencia que suelen prevalecer en las organizaciones grandes sobre la asignación de nuevos jefes, la reubicación de oficinas, los recortes de personal y la reasignación de actividades estimulan y mantienen la existencia de rumores. Un rumor persistirá hasta que los deseos y las expectativas que crearon la incertidumbre se cumplan, o bien, hasta que se reduzca la ansiedad.

Los rumores dan a los gerentes indicios sobre el estado de ánimo de su organización, identifican los temas que los subalternos consideran importantes y los ayudan a reducir la ansiedad de sus trabajadores. Los rumores también satisfacen necesidades de los empleados: la conversación informal sirve para crear un sentimiento de cercanía y amistad entre quienes comparten la

información, aunque las investigaciones sugieren que es frecuente que lo haga a costa de quienes son "externos" al grupo. (Bosson, 2006, p. 135)

También existen evidencias de que los chismes surgen principalmente en las redes sociales de los empleados, las cuales los gerentes podrían estudiar para conocer más sobre la forma en que la información positiva y negativa fluye dentro de su organización. (Grosser, 2010, p. 177)

En cuanto a la elección del canal de comunicación, Los canales difieren con respecto a su capacidad de transmitir información. Algunos son ricos en el sentido de que tienen la capacidad de: manejar diversas claves de forma simultánea, facilitar una retroalimentación rápida, y ser muy personales. Otros son deficientes porque no cumplen cabalmente con esos factores. La elección de un canal depende de si el mensaje es de rutina o no. Los mensajes rutinarios tienden a ser directos y tener escasa ambigüedad; los canales con poca riqueza los pueden transmitir de manera eficiente. Las comunicaciones que no son rutinarias suelen ser complicadas y tienen el potencial de ser mal interpretadas. Los gerentes tan solo pueden transmitirlos de manera efectiva al elegir canales con riqueza. (Robbins, 2013, p. 353)

Por último dentro del marco teórico de la presente investigación consideramos a las principales Barreras de la comunicación, las cuales describimos a continuación.

El filtrado se refiere a la manipulación, intencionada que hace el emisor de la información, de modo que el receptor la vea de manera más favorable. Cuanto más niveles verticales haya en la jerarquía de la

organización, habrá más oportunidades para el filtrado. Sin embargo, se espera cierto filtrado siempre que haya diferencias de estatus.

La percepción selectiva se da debido a que los receptores en el proceso de comunicación observan y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas en las comunicaciones, conforme decodifican el mensaje.

En cuanto a la sobre carga de información, los individuos tienen una capacidad finita para procesar datos. Cuando la información con la cual tenemos que trabajar excede la capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, y hemos visto que esto se ha convertido en un enorme desafío para los individuos y las organizaciones. Se trata de un desafío que las personas pueden manejar, hasta cierto punto.

Lo que sucede cuando los individuos tienen más información de la que son capaces de procesar y utilizar, tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. O bien, postergan el procesamiento hasta que la situación de sobrecarga termine. En cualquier caso, el resultado es la pérdida de información y una comunicación menos eficaz, por lo que es muy importante saber enfrentar la sobrecarga.

Según las emociones, las personas tienden a interpretar el mismo mensaje de forma diferente cuando están enfadadas o consternadas, que cuando se sienten felices. Por otro lado, la gente con un estado de ánimo negativo es más proclive a analizar los mensajes con mayor detalle, mientras

que aquellas con un humor positivo tienden a aceptar las comunicaciones por su valor nominal. (Sinclair, 2010, p. 940)

Emociones extremas como el júbilo o la depresión, tienen mayores probabilidades de obstaculizar una comunicación eficaz. En tales casos, son más proclives a pasar por alto nuestros procesos mentales racionales y objetivos, y a sustituirlos por juicios emocionales.

Respecto al lenguaje como barrera de comunicación, aun cuando nos comunicamos en el mismo idioma, las palabras significan cuestiones diferentes para personas distintas. La edad y el contexto son dos de los principales factores que afectan este tipo de diferencias.

Es fácil ignorar el silencio o la falta de comunicación, precisamente porque se define como la ausencia de información. Sin embargo, las investigaciones sugieren que el silencio y la evitación de la comunicación son tan comunes como problemáticos. (Morrison, 2000, p. 706)

El silencio de los subalternos implica que los gerentes carecen de información sobre problemas operativos continuos. Y el silencio en cuanto a la discriminación, el acoso, la corrupción y el mal comportamiento implica que la alta gerencia no tome medidas para erradicar dichas conductas. Por último, los trabajadores que permanecen en silencio acerca de temas importantes también podrían experimentar estrés psicológico.

Es menos probable que se mantenga el silencio cuando las opiniones de grupos minoritarios se tratan con respeto, cuando la identificación del

trabajo grupal es elevada, y cuando prevalecen altos niveles de justicia procedimental. (Tangirala, 2008, p. 37)

Respecto al miedo de la comunicación, es común que les resulte extremadamente difícil hablar con otros cara a cara, o que se sientan sumamente ansiosos cuando tienen que utilizar el teléfono, de modo que se valen de memorandos o correos electrónicos, cuando una llamada telefónica no tan solo sería más rápida sino también más adecuada.

Hay estudios que demuestran que quienes sufren miedo a la comunicación oral evitan situaciones donde necesariamente tienen que hablar, como en la enseñanza. Sin embargo, casi todos los trabajos requieren cierta comunicación oral.

La antepenúltima barrera para una comunicación efectiva es la tergiversación absoluta de la información o las mentiras. La gente define de forma diferente una mentira. En un estudio sobre el comportamiento cotidiano, el individuo promedio reportó decir una o dos mentiras por día, en tanto que algunos individuos lo hacían muchas veces más. (Depaulo, 1996, p. 979)

La última barrera de la comunicación se refiere a la barrera cultural, de la cual los investigadores han identificado varios problemas relacionados con las dificultades del lenguaje en las comunicaciones interculturales. (Munter, 1993, p. 75)

El primero de ellos son las barreras causadas por la semántica. Las palabras tienen significados diferentes para individuos distintos. Ciertas

palabras no se pueden traducir de una cultura a otra. El segundo problema son las barreras causadas por las connotaciones de las palabras. Los vocablos implican cuestiones diferentes en idiomas distintos.

El tercer problema son las barreras causadas por las diferencias de tono. En algunas culturas, el lenguaje es formal y en otras es informal. En otras más, los cambios de tono dependen del contexto: las personas hablan de forma distinta en casa, en situaciones sociales y en el trabajo. Podría ser vergonzoso usar un estilo personal e informal en una situación donde se espera otra más formal,

El cuarto problema son las diferencias en la tolerancia para los conflictos y los métodos para resolverlos. Los individuos de culturas individualistas tienden a sentirse más cómodos con los conflictos directos, y expresan abiertamente la fuente de su desacuerdo. (Robbins, 2013, p. 357).

2.3. Definición de Términos básicos

- **Comunicación:** La comunicación es un proceso esencial en las interacciones humanas, creando el diálogo en todos los contextos en que ella se desarrolla con su función principal de emisora y receptora de mensajes.
- **La comunicación efectiva:** Es una forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.

- **La comunicación eficaz:** Es la base de la relación humana exitosa en cualquier ambiente donde el hombre deba interactuar con sus semejantes usando correctamente los elementos de la comunicación

2.4. Hipótesis de Investigación

Los niveles más altos de Comunicación Efectiva en los colaboradores de las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca, se encuentra en la Comunicación Descendente y la Comunicación Ascendente.

2.5. Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Tipo	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Comunicación efectiva	Forma de comunicación, que logra que quien transmite el mensaje lo haga de modo claro y entendible para su interlocutor/es, sin que genere confusión, dudas o interpretaciones erróneas.	Independiente	Comunicación Descendente	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 (10 Ítems)	Escala de Comunicación (ECO) Fernández 1999
			Comunicación Ascendente	11,12,13,14,15,16,17,18,19 (9 ítems)	
			Comunicación Horizontal	20,21,22,23,24 (5 Ítems)	
			Comunicación Diagonal	25,26,27,28 (4 Ítems)	

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El presente estudio de investigación se desarrolla en base a un enfoque de investigación de tipo cualitativo, ya que recoge y analiza datos sobre las percepciones de los colaboradores sobre las dimensiones de comunicación que se presentan en las diferentes entidades financieras en la ciudad de Cajamarca. En la presente tesis se investiga sobre las dimensiones que permiten comunicación efectiva en los colaboradores de dichas instituciones, aplicando una encuesta al personal administrativo de las diferentes entidades financieras en la ciudad de Cajamarca.

Según el propósito de los objetivos que persigue la presente investigación, nos hallamos frente a una investigación exploratoria, ya que nos brinda una visión general respecto a una determinada realidad, en este caso determinar si el sector financiero practica características de comunicación efectiva, esto nos permite aumentar el conocimiento sobre las características del comportamiento humano en las organizaciones de este tipo.

3.2. Diseño de investigación

Según el problema de investigación planteado y la comprobación de la relación de la variable propuestas en la hipótesis, el presente estudio de investigación presenta un diseño de tipo no experimental, ya que se trata de un

estudio donde no se variará en forma intencional la variable independiente su efecto sobre el tema de investigación.

La presente tesis de investigación busca identificar las dimensiones de comunicación efectiva y su influencia en los colaboradores de dichas instituciones en la ciudad de Cajamarca. Es decir en el presente estudio se observa la aplicación de variables de comunicación efectiva en este grupo de colaboradores y en determinadas situaciones dentro del trabajo, es decir el fenómeno se observará tal como se da en su contexto natural, para poder analizarlo. Es por tal motivo que este estudio también resulta ser observacional y sistemático, ya que describe un fenómeno en un ambiente natural.

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

3.3.1. Población: Trabajadores de entidades financieras.

Población	Tamaño	Muestra
Banco de la Nación	142	27
BBVA Continental	61	12
ScotiaBank	73	14
Banco de Crédito del Perú	134	25
Banco Interbank	92	18
Caja Municipal de Piura	56	11
Credinka	65	13
Caja Municipal de Sullana	28	6
CAC Rondesa	32	6
Cooperativa de Ahorro y crédito San Pio X	48	9
TOTAL	731	136.28

3.3.2. Muestra: Trabajadores de entidades financieras según fórmula muestral estratificada.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{Ne^2 + Z^2 pq}$$

Z = Nivel de Confianza = 92%

p = Variabilidad positiva = 0.5

e = Precisión o error = 7%

q = Variabilidad negativa = 0.5

3.3.3. Unidad de análisis: Trabajadores de las entidades financieras de la ciudad de Cajamarca.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

Ficha técnica

Nombre de la prueba: Escala de Comunicación Efectiva Organizacional

Autor: Fernandez Collao

Año: 2009

Campo de aplicación: Organizacional.

Administración: Individual o colectiva

Número de ítems: 28

Duración: 30 minutos

Tipo de respuestas: Escala Likert.

Objetivo de la Escala: Medir la percepción del trabajador frente a la comunicación Organizacional que desempeña la organización.

3.5. Procedimiento de recolección de datos

Se utilizó el método cuantitativo, cuyo proceso es secuencial, ya que usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico descriptivo e inferencial, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández; et al. 2010).

3.6. Análisis de datos

En el presente trabajo de investigación se tabulan los resultados de la encuesta utilizando el programa Excel.

3.7. Consideraciones éticas

En el presente estudio se tomará seis factores principales que proveerán un buen marco para el desarrollo ético de la presente investigación:

- Valor: La investigación buscará mejorar el conocimiento y el aprendizaje.

- Validez científica: La presente investigación será metodológicamente sensata, de manera que los participantes de dicha investigación no pierdan su tiempo con investigaciones repetidas.
- La selección de personas será justa: Los participantes en la presente investigación serán seleccionados en forma justa y equitativa y sin prejuicios personales o preferencias.
- Proporción favorable de riesgo/ beneficio: Los riesgos a los participantes de la presente investigación serán mínimos y los beneficios potenciales y conocimientos ganados sobrepasarán los riesgos para los individuos y la sociedad.
- Consentimiento informado: Los individuos serán informados acerca de la investigación y así recibir su consentimiento voluntario antes de convertirse en participantes de la presente investigación.
- Respeto para los seres humanos participantes: Los participantes en la presente investigación deberán mantener protegida su privacidad, tener la opción de dejar la investigación y tener un monitoreo de su bienestar.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de resultados

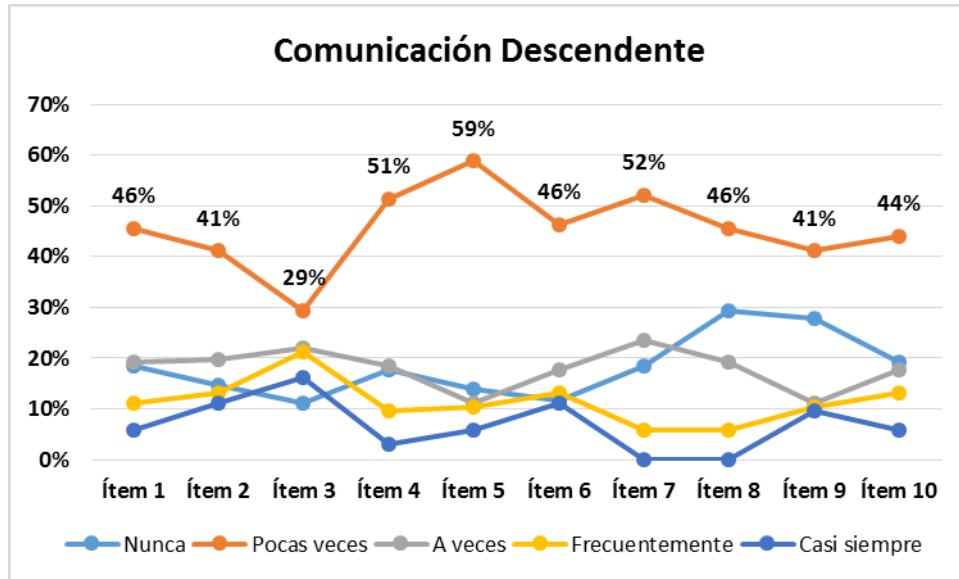


Figura 1: Comunicación Descendente

La Figura 1 muestra los resultados del Indicador N°01: “Comunicación Descendente”, con sus respectivos ítems de aplicación. En dichos resultados podemos observar que la mayor tendencia porcentual en la escala de Likert, se presenta en “Pocas Veces”. Es decir que el jefe de los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca en su mayoría: “Pocas Veces”, explica claramente las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, se manifiestan los objetivos creando un sentido común, se utilizan los medios de comunicación más importantes, se preocupa por mantener un buen equipo de trabajo, se informa sobre las prioridades de trabajo, se establece un clima de confianza, se reconoce las buenas labores, existe retroalimentación

en base al desempeño de los colaboradores y se toma en cuenta el punto de vista de ellos.

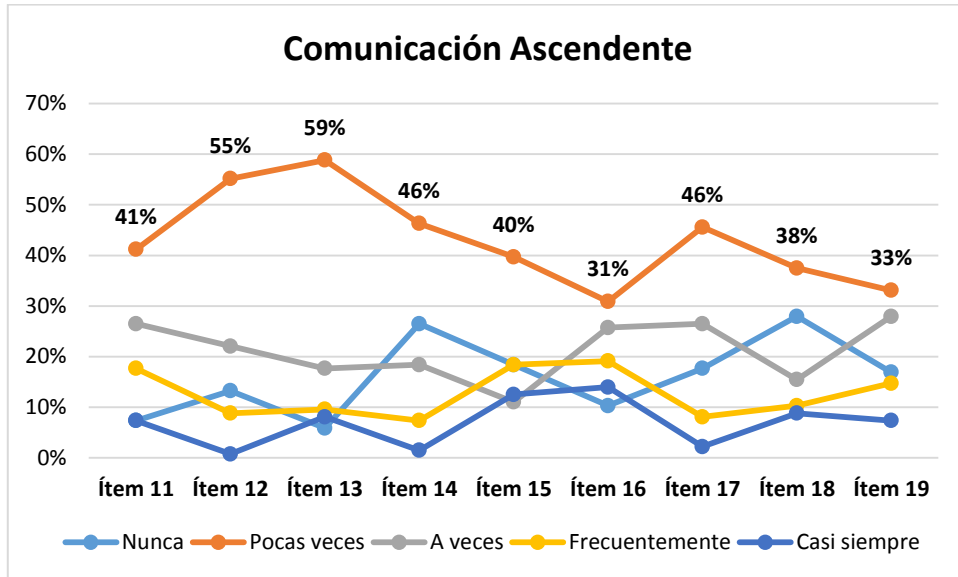


Figura 2: Comunicación Ascendente

La Figura 2 muestra los resultados del Indicador N°02: “Comunicación Ascendente”, con sus respectivos ítems de aplicación. En dichos resultados podemos observar que la mayor tendencia porcentual en la escala de Likert, se presenta en “Pocas Veces”. Es decir que los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca en su mayoría: “Pocas Veces”, realizan reuniones junto a sus jefes, mantienen una buena comunicación con ellos, no tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permitan una comunicación fluida, reconocen la cooperación y trabajo en equipo, creen que la comunicación por correo electrónico es efectiva, cuenta con un buzón

de sugerencias, existe comunicación natural entre ellos y dificultades para que la información fluya.

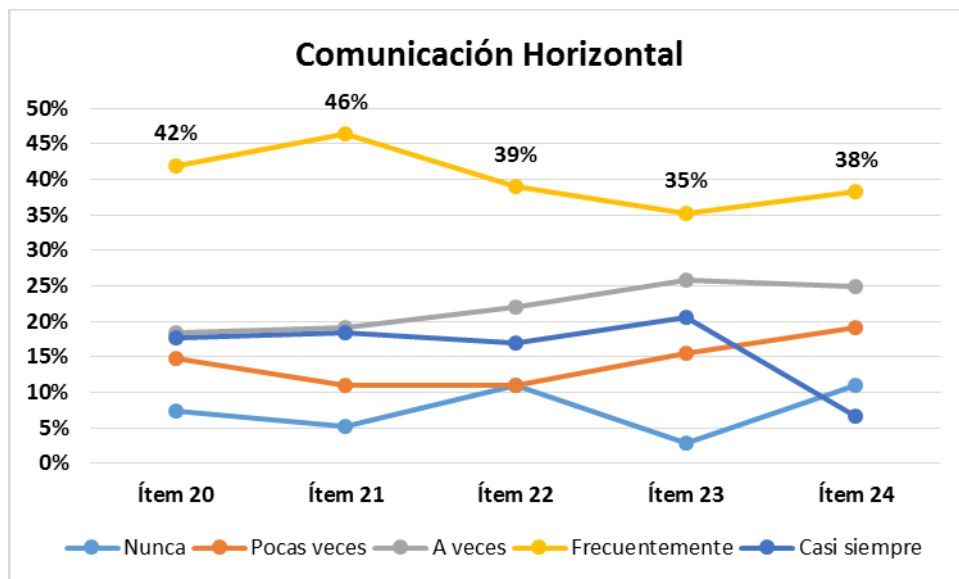


Figura 3: Comunicación Horizontal

La Figura 3 muestra los resultados del Indicador N°03: “Comunicación Horizontal”, con sus respectivos ítems de aplicación. En dichos resultados podemos observar que la mayor tendencia porcentual en la escala de Likert, se presenta en “Frecuentemente”. Es decir que los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca en su mayoría: “Frecuentemente”, establecen procedimientos para la comunicación al mismo nivel, comparten funciones entre los colaboradores del mismo nivel y que existe una buena comunicación entre áreas de trabajo.

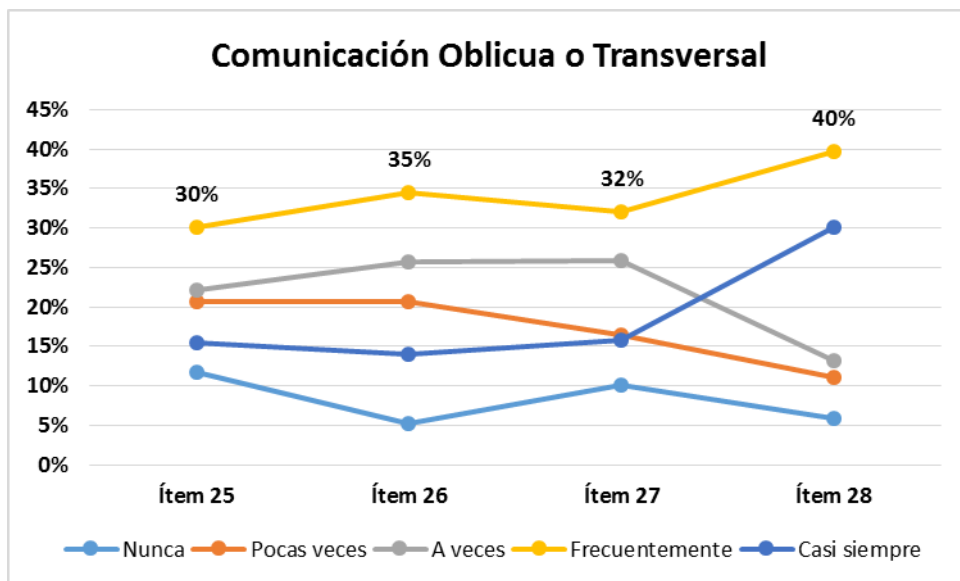


Figura 4: Comunicación Oblicua o Transversal

La Figura 4 muestra los resultados del Indicador N°04: “Comunicación Oblicua o Transversal”, con sus respectivos ítems de aplicación. En dichos resultados podemos observar que la mayor tendencia porcentual en la escala de Likert, se presenta en “Frecuentemente”. Es decir que los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca en su mayoría: “Frecuentemente”, comparten información y coordinan actividades con otras áreas de trabajo, es fácil para ellos comunicarse con los demás compañeros de trabajo y existe coordinación para el procesamiento de la información necesaria para otras áreas de trabajo.

4.2. Discusión de resultados

Tomando en cuenta el marco teórico acerca de la comunicación descendente, es importante señalar que es la que utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, explicar las políticas y los procedimientos, señalar los problemas que necesitan atención y brindar retroalimentación acerca del desempeño. (Simpson, 1959, p. 188). Además, las evidencias indican con claridad que las explicaciones incrementan el compromiso de los subalternos y su apoyo a las decisiones. (Dvorak, 2007, p. B3). Asimismo, la mayoría de las investigaciones sugieren que las comunicaciones gerenciales deben repetirse varias veces y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces. (Neeley y P, 2011, p. 38). En el presente estudio de investigación podemos identificar que la “Comunicación Descendente” no cumplen en su mayoría con dichas características, ya que en su mayoría: “Pocas Veces”, los jefes no explican claramente las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo, no manifiestan los objetivos en común, no utilizan los medios de comunicación más importantes, no se preocupan por mantener un buen equipo de trabajo, no informan sobre las prioridades de trabajo, no establecen confianza, no reconocen las buenas labores, no retroalimentan el buen desempeño de los colaboradores y no toman en cuenta su punto de vista.

La otra dimensión vertical de la comunicación se refiere a la comunicación ascendente hacia un nivel superior del grupo u organización. Se

utiliza para brindar retroalimentación a los jefes, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación ascendente permite que los gerentes conozcan los sentimientos de los empleados hacia su puesto de trabajo, hacia sus colegas y hacia la organización en general. Los gerentes también utilizan la comunicación ascendente para obtener ideas de cómo mejorar las cosas. Para entablar una comunicación ascendente eficaz, deben tratar de reducir las distracciones (de ser posible, reunirse en una sala de conferencias y no en la oficina o cubículo del jefe), comunicarse con encabezados y no con párrafos (el objetivo es captar la atención del jefe, no enfrascarse en una discusión infructuosa), sustentar los encabezados con afirmaciones plausibles lo que cree que debería ocurrir) y preparar una agenda para asegurarse de que se utiliza bien la atención del jefe. (Nichols, 2007, p. 107) En el presente estudio de investigación podemos identificar que la “Comunicación Ascendente” no cumplen en su mayoría con dichas características, ya que en su mayoría: “Pocas Veces”, los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, no realizan reuniones junto a sus jefes, no mantienen una buena comunicación con ellos, no tienen conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permitan una comunicación fluida, no reconocen la cooperación y trabajo en equipo y no existe comunicación natural entre ellos, presentándose dificultades para que la información fluya.

Otro tipo de comunicación como se mencionó al inicio del marco teórico es la comunicación de forma lateral o horizontal. Las comunicaciones laterales son buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede ser ineficiente, las comunicaciones laterales que se dan con el conocimiento y el apoyo de la gerencia suelen ser benéficas. Sin embargo, en ocasiones crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales se pasan por alto, cuando los miembros evaden o ignoran a sus superiores para que las cosas se hagan, o bien, cuando los jefes descubren que las acciones o las decisiones se toman sin su consentimiento. (Robbins, 2013, p. 340). En el presente estudio de investigación podemos identificar que la “Comunicación Horizontal” cumple en su mayoría con dichas características, ya que “Frecuentemente”, los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, establecen procedimientos para la comunicación al mismo nivel, comparten funciones entre los colaboradores del mismo nivel y que existe una buena comunicación entre áreas de trabajo.

Por último la Comunicación Diagonal, que es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación. En el presente estudio de investigación podemos identificar que en lo que respecta a la “Comunicación Diagonal”, los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca en su mayoría:

“Frecuentemente”, comparten información y coordinan actividades con otras áreas de trabajo, les resulta fácil para ellos comunicarse con los demás compañeros de trabajo, y existe buena coordinación en el procesamiento de información necesaria para las demás áreas de trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Los niveles relacionados con la comunicación efectiva son: La comunicación descendente, la comunicación ascendente, la comunicación horizontal y la comunicación diagonal.
- Los niveles relacionados con la comunicación efectiva son los siguientes:
La “Comunicación Descendente” en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, mantiene un nivel bajo ya que no se cumplen en su mayoría con las características de este tipo de comunicación; La “Comunicación Ascendente” en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, mantiene un nivel bajo ya que no se cumplen en su mayoría con las características de este tipo de comunicación;
La “Comunicación Horizontal” en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, mantiene un nivel alto ya que se cumplen en su mayoría con las características de este tipo de comunicación;
La “Comunicación Diagonal” en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca, mantiene un nivel alto ya que se cumplen en su mayoría con las características de este tipo de comunicación.

- Según los ítems presentados tenemos que la comunicación descendente, así como también la comunicación ascendente en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca se encuentran en la misma escala de pocas veces; así mismo podemos resaltar que la comunicación horizontal y la comunicación transversal de los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca se encuentran en su mayoría en la escala de frecuentemente.

5.2. Recomendaciones

- Diagnosticar periódicamente las dimensiones relacionadas con la comunicación efectiva: La comunicación descendente, la comunicación ascendente, la comunicación horizontal y la comunicación transversal, en los colaboradores de las entidades financieras en la ciudad de Cajamarca.
- Desarrollar programas de los tipos de Comunicación efectiva con diferentes actividades, esto con el fin de aumentar los niveles de Comunicación Descendente, ascendente, horizontales y diagonal.
- Desarrollar actividades donde incluyan programas para aumentar los niveles de comunicación ascendente y descendente para establecer un clima de confianza en la organización.

Referencias

- Robbins S. y Judge T. (2013) El Proceso de Comunicación. Comportamiento Organizacional. (Pág.338). México: Editorial Pearson
- Simpson R.L. (1959) Comunicación vertical y horizontal en las organizaciones formales. Ciencia Administrativa trimestral. (Pág.188). México: Editorial Pearson
- Dvorak P. (2007) Cómo comprender el porqué de las decisiones. The Wall Street Journal. (Pág.B3). México: Editorial Pearson
- Neeley T. y Leonardi P. (2011) Los gerentes eficaces dicen lo mismo dos veces o más. Harvard Business Review. (Pág.38).
- Nichols E. (2007) Gerentes con hiper velocidad. HRM Magazine (abril de 2007). (Pág.107).
- Robbins S. y Judge T. (2013) Comunicación Interpersonal. Comportamiento Organizacional. (Pág.340). México: Editorial Pearson
- Dulye L. (2006) Sal de tu oficina. HRM Magazine (julio de 2006) (Pág.99).
- Robbins S. y Judge T. (2013) Comunicación escrita. Comportamiento Organizacional. (Pág.340). México: Editorial Pearson
- Rashotte L.S. (2002) What Does That Smile Mean. The Meaning of Nonverbal Behaviors in Social Interaction, Social Psychology Quarterly. (Pág.92). México: Editorial Pearson
- Hernández, R. (2014) Metodología de la Investigación. (6ta ed.). México D.F; Mac Graw Hill Education

ANEXO N°01

Cuestionario de Comunicación Organizacional

Instrucciones: El presente cuestionario cuenta con una lista de preguntas, las cuales deberán ser leídas cuidadosamente y elegir la respuesta que mejor convenga. Por favor sólo responda con una opción a cada pregunta y no deje ninguna sin contestar. Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente.

Gracias por su colaboración.

N°	Pregunta	Nunca	Pocas veces	A veces	Frecuentemente	Casi siempre
1	Mi jefe me ha explicado claramente las funciones de mi puesto y mis límites de responsabilidades.					
2	La dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					
3	Mi jefe usualmente utiliza los medios de comunicación como: reuniones, correo electrónico, teléfono, circulares, etc.					
4	El jefe se preocupa por mantener un buen trabajo en equipo.					
5	El jefe me informa cuando hay cambios en las prioridades de mi					
6	El jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza					
7	Mi jefe reconoce cuando hago bien mi labor.					
8	Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas					
9	Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca					
10	Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño de tu trabajo.					
11	Usualmente en la organización cuando hay una ceremonia se realizan reuniones con los jefes.					
12	Mantengo una buena comunicación con mi jefe.					
13	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi área de					
14	Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad.					
15	Me parece que la forma de comunicación través de mail es					
16	La institución cuenta con un buzón de sugerencias para los					
17	Cuando resuelvo alguna duda lo comunico a mis superiores.					
18	La comunicación entre las personas que laboran en la institución se da como un hecho natural por estar inmersos en					
19	En mi área de trabajo y/o institución tengo dificultades para que llegue la información a tiempo.					
20	En la organización donde usted trabaja se han establecido procedimientos o mecanismos para la comunicación entre					
21	En la institución compartimos funciones entre los trabajadores de la misma área de trabajo.					
22	El área de contabilidad apoya al área administrativa.					
23	Cree que en otras áreas de trabajo existen los rumores.					
24	Existe una buena comunicación entre otras áreas de trabajo.					
25	En el área de trabajo compartimos la información y coordinamos las actividades con otras áreas de trabajo.					
26	Es fácil contactarse con los demás trabajadores que hacen parte de su departamento de trabajo.					
27	La información que se emite a otras áreas es organizada.					
28	Existe una buena coordinación para el procesamiento de la información para otras áreas de trabajo.					