

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA DE COMUNICACIÓN

Disertación de grado previa la obtención del título
De Licenciada en Comunicación, con Mención en Organizacional

¿Cómo afecta el rumor al clima laboral de una institución pública?

VERÓNICA GABRIELA VILLACÍS ULLOA

Directora: LIC. CAROLINA LARCO CHACÓN

QUITO, 2014

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Características generales de la institución: estructura y cultura organizacional.....	4
1.1. Breve descripción de su origen, historia y función social.....	4
1.2. Estructura organizacional.....	6
1.2.1 Organigrama de la institución.....	7
1.3. Cultura organizacional.....	8
1.3.1 Misión, Visión y Objetivos de la institución.....	12
1.4. Comunicación institucional.....	14
1.4.1 Descripción del departamento de comunicación.....	15
1.2 Comunicación formal e informal.....	18
1.2.1 Principales canales de comunicación.....	21
Capítulo II: Comunicación y cultura organizacional: su relación con el clima laboral.....	24
2.1. Definiciones.....	24
2.3. El clima laboral y la comunicación organizacional.....	28
2.4. Obstáculos para el adecuado clima laboral en una organización.....	30
2.4.1 El rumor.....	32

Capítulo III. Diagnóstico de Clima laboral.....	37
3.1 Método de investigación.....	37
3.1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	37
3.2 Variables de análisis.....	38
Estructura organizacional.....	38
Cultura organizacional.....	38
Comunicación Institucional.....	38
Clima Laboral.....	39
Rumor.....	39
3.3 Recolección de información (encuestas y entrevistas).....	40
3.4 Presentación de resultados: ¿Cómo afecta el rumor al clima laboral de la institución?.....	41
3.5 Árbol de problemas del origen del rumor.....	68
Conclusiones.....	71
Recomendaciones.....	74
Lista de referencias.....	76
Anexos.....	80

Índice de Gráficos

Gráfico #1: Organigrama de la institución pública en estudio.....	7
Gráfico#2: Funciones y responsabilidades.....	41
Gráfico#3: Repartición de las cargas de trabajo.....	43
Gráfico#4: Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo.....	45
Gráfico#5: Relaciones laborales entre compañeros.....	47
Gráfico#6: Expresión de opiniones en el lugar de trabajo.....	48
Gráfico#7: Relación laborales con los directivos.....	49
Gráfico#8: Estrés en el ambiente de trabajo.....	51
Gráfico#9:Pertenencia en el equipo de trabajo.....	52
Gráfico#10: Reconocimientos por tareas realizadas.....	54
Gráfico#11: Reconocimiento de propuestas innovadoras.....	56
Gráfico#12: Condiciones laborales.....	57
Gráfico#13: Herramientas de trabajo para el desarrollo de funciones.....	58
Gráfico#14: Seguridad en las instalaciones laborales.....	59
Gráfico#15: Comodidad y satisfacción en el espacio de trabajo.....	60
Gráfico#16: Misión y visión institucional.....	61

Gráfico#17: Proceder de los empleados de acuerdo a valores institucionales.....	62
Gráfico#18: Conocimiento de acontecimientos institucionales.....	64
Gráfico#19: Formas en las que conoce acontecimientos institucionales.....	66
Gráfico#20: Árbol de problemas causas y efectos del rumor.....	68

Introducción

En la actualidad el rumor en las organizaciones se plantea como un objeto de estudio en universidades latinoamericanas y se analizan los efectos que éste produce en el clima y la cultura organizacional. Este es un tema poco tratado e investigado en el Ecuador, por tal motivo en esta disertación se propone el análisis del rumor como una forma de comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia o fuentes válidas. Es la parte no verificada e incierta de la comunicación que puede ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta; por ello se le juzga indeseable (Newstrom, 2011). La institución objeto de estudio es de carácter pública, dedicada al control de la actividad aeronáutica; el nombre de la organización se omite debido a un acuerdo de confidencialidad con las autoridades de la misma que permitieron el acceso a la información.

A pesar de que el tema del rumor no ha sido muy desarrollado en el Ecuador, actualmente es un problema frecuente en las organizaciones por lo que se ha considerado relevante el análisis de un caso que puede ser tomado como referencia para otras organizaciones. El propósito de esta investigación fue determinar cuáles son las causas del rumor en la institución objeto de estudio y cómo afecta al clima laboral desde el enfoque de la comunicación organizacional como base del estudio y haciendo referencia a la influencia que tiene en el clima laboral. El estudio se realizó mediante un diagnóstico en comunicación al personal administrativo de una entidad pública, a través de distintas variables como: estructura organizacional, cultura organizacional, comunicación institucional (comunicación ascendente, descendente y horizontal), canales de comunicación, información transmitida hacia el público interno, clima laboral, satisfacción de necesidades, pertenencia, integración, percepción, motivación, colaboración, rumor y comunicación no formal.

La investigación fue realizada entre los meses de septiembre de 2013 a abril de 2014 utilizando los enfoques teóricos de comunicación interna, cultura organizacional y clima laboral; se seleccionaron conceptos claves para conocer de qué manera se origina y afecta el rumor a una empresa; y se identificaron definiciones como el rumor, comunicación no formal, satisfacción de necesidades, motivación, entre otros. La pregunta principal que llevó al desarrollo de esta disertación fue ¿Cómo afecta el rumor al clima laboral de la institución pública? misma que permitió elaborar esta investigación en tres capítulos que intentan resolverla.

El capítulo I nos habla sobre el contexto en general de la institución, el origen y la historia de la misma, nos deja conocer los canales de comunicación que utilizan, el modo en que está organizada la institución; el enfoque de la cultura organizacional y comunicación, y de qué manera están relacionados; se describen las funciones del departamento de comunicación y su filosofía organizacional.

En el capítulo II se analiza con mayor profundidad las definiciones de cultura organizacional, clima laboral, rumor y comunicación institucional; posteriormente se establece una relación del clima laboral con la cultura y con la comunicación organizacional. Para concluir el capítulo se identifican los obstáculos para que exista un adecuado clima laboral y se pone especial énfasis en el rumor como principal impedimento.

Finalmente, en el capítulo III se realiza el diagnóstico comunicacional en la institución pública con una determinada muestra del personal administrativo, en donde se generan preguntas acerca del clima laboral, cultura organizacional, motivación, satisfacción de necesidades, entre otras variables ya citadas anteriormente, a partir de ellas se generan conclusiones y resultados del estado de la organización y sobre todo cómo el rumor ha afectado a su clima laboral.

Durante el desarrollo de la disertación se llegó a la conclusión de que el rumor forma parte de la cultura organizacional de la institución y que se origina como respuesta a la falta de una comunicación formal eficaz que llegue a todo el público interno.

Capítulo I

Características generales de la institución pública: estructura y cultura organizacional

1.1. Breve descripción de su origen, historia y función social

La institución en la que se realiza el presente estudio es una entidad pública¹ situada en Ecuador como el organismo que controla la actividad aeronáutica civil el 4 de diciembre de 1951, adscrita al Ministerio de Obras Públicas. (“Historia de la institución”, n. d.)

Durante la etapa en que la institución estuvo a cargo del Ministerio de Obras Públicas, y ante la falta de infraestructura aeronáutica adecuada y del personal técnico debidamente capacitado, las compañías de aviación tomaron consigo el establecimiento a fin de dar un servicio dentro de márgenes de seguridad adecuados. (“Historia de la institución”, n. d.)

La ley define a la institución pública en estudio como una entidad de derecho público, con personería jurídica y fondos propios, adscrita a la Presidencia de la República del Ecuador, con sede en Quito. Sus funciones principales son, entre otras: fomentar el desarrollo de la aviación comercial y en general de las actividades de instituciones que tengan como objetivo el contribuir al desarrollo aéreo civil; controlar que las operaciones de vuelo se realicen dentro de las normas de seguridad entre otros. (“Funciones de la institución”, n. d.)

¹ Por motivos de confidencialidad se reserva el nombre, a pedido del Director General de la Institución Ing. Fernando Guerrero López

En los últimos años, este organismo ha dado un impulso decisivo al desarrollo de la infraestructura aeronáutica. Los aeropuertos del país cuentan con equipos y material modernos de ayudas a la navegación en Quito y Guayaquil; equipos de comunicación que unen todos estos aeropuertos y permiten el flujo de información aeronáutica técnica y administrativa, que es utilizada tanto como las compañías de aviación como por la autoridad aeronáutica. (D. Suarez, entrevista personal, octubre 7, 2013)

La institución pública abarca tres regionales y un edificio matriz: la regional I que está constituida por toda el área de la sierra del país y es administrada por un supervisor, la regional II que constituye la región costanera ecuatoriana que también es controlada y administrada por otro personal y la regional III que se encarga de administrar toda la región amazónica.

Actualmente la institución constituida por las tres regionales se encarga de controlar, regular y administrar a 25 aeropuertos ubicados en Ecuador, la terminal terrestre de Ambato, Bahía, Baltra, El Coca, Cuenca, Esmeraldas (Tachina), Gualaquiza, Guayaquil, Isabela, Latacunga, Loja, Macas, Manta, Lago Agrio, Riobamba, Salinas, San Cristóbal, Santa Rosa, Shell Mera, Santo Domingo, Tena (Jumandy), Tulcán, Quito y Taisha. (D. Suarez, entrevista personal, octubre 7, 2013)

En esta disertación se trabajará únicamente con el edificio matriz ubicado en la ciudad de Quito en la Calle Buenos Aires y Av. 10 de Agosto. La misma que cuenta con un total de 405 empleados, 367 administrativos y 18 directivos y tiene 65 años funcionando en el Ecuador.

1.2. Estructura organizacional

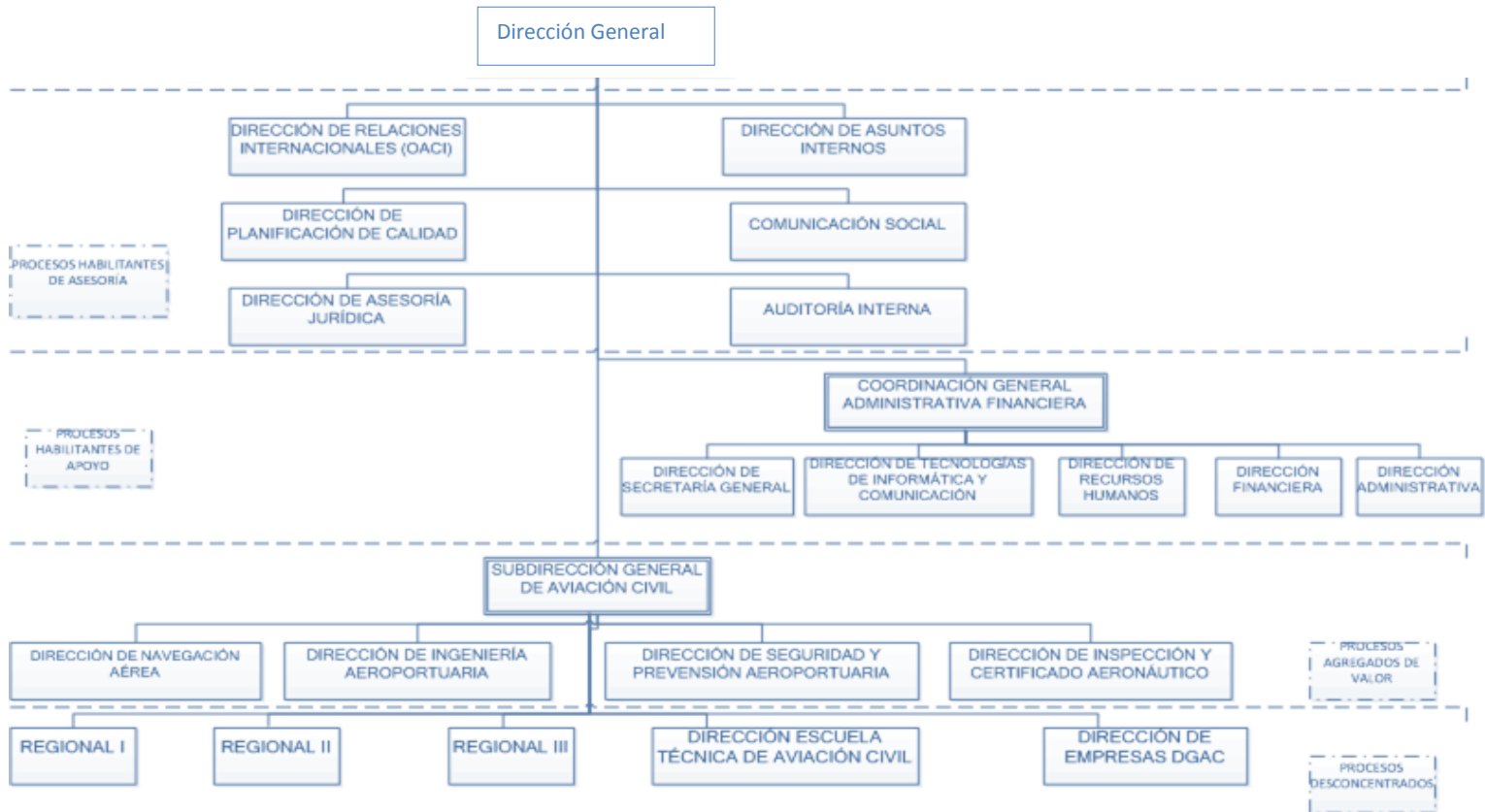
Actualmente las empresas juegan un papel fundamental dentro de nuestro entorno, debido a que estas no solo satisfacen las necesidades fisiológicas, psicológicas, sino también de desarrollo tecnológico y económico de los países. Existen grandes, medianas y pequeñas empresas que ofrecen distintos tipos de productos o servicios. (Beristan y Beristan, 2006).

Según Chiavenato I. (1999) Una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamientos deben sujetarse todo sus miembros.

La estructura de la organización considera, por un lado, la diferenciación y división del trabajo según las actividades que se van a desarrollar y por otro la integración y coordinación de la división del trabajo. Todo esto, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa. La estructura organizacional es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan, se clasifican y se coordinan. Estas se pueden visualizar a través del llamado organigrama, este muestra las relaciones formales de autoridad, canales de comunicación y líneas formales de responsabilidad. (Diseño y estructura organizacional, n.d.)

1.2.1 Organigrama de la institución pública

Gráfico#1: Organigrama de la institución pública en estudio



Fuente: página web de la institución pública en análisis

1.3. Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los ámbitos más importantes dentro de una institución debido a que esta abarca varios aspectos que hacen que la misma sea definida como tal.

Jhon Newstron (2011) la define como el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede ser un producto deliberado de sus miembros o tan solo una evolución a paso del tiempo. (p. 18) La idea de una cultura organizacional es intangible, sin embargo es permanente y representa un elemento fundamental del entorno laboral en el que los empleados realizan su trabajo.

Así mismo, según Schein (1999) la cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra (p. 271)

Cada organización tiene su propia cultura organizacional de acuerdo a su historia, patrones que ha adoptado, filosofía, procedimientos, misión y visión, relatos propios y mitos; “de tal manera las culturas se parecen al acto de respirar, que aceptamos sin cuestionar hasta que tenemos problemas con él” (Newstron, 2011, p 93).

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente, por lo tanto Chiavenato dice que (como se cita en Luthans (2002), p.123) la cultura organizacional presenta seis características:

1. Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.
5. Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etc.

Actualmente las organizaciones han comenzado a desarrollar las culturas y muchos líderes superiores consideran que una de sus funciones es hablar de manera directa sobre el tipo de ambiente que les gustaría crear en sus empresas para que estas sean manejables y no rutinarias y estáticas.

Las instituciones necesitan crear y manejar adecuadamente su cultura organizacional para de esta manera comunicar lo que ellos necesitan y la cultura que desean transmitir.

Una de las mejores formas para comunicar la cultura organizacional de la empresa al personal es a través de la visión de futuro de la empresa, las declaraciones de filosofía corporativa y los códigos de conducta ética.

En conjunto, estos actos de comunicación cultural se denominan *socialización organizacional* que consiste en un proceso continuo de transmitir elementos clave de la organización a sus empleados. Con este proceso se busca imprimir la huella digital de la organización en la gente (Newstron, 2011, p. 96), de esta manera los empleados también pueden ver la forma de prosperar en la empresa.

Newstron (2011) menciona dos elementos claves para que la cultura organizacional mejore y pueda arraigarse en los empleados: las *experiencias emblemáticas* y *narrar historias*. El primer elemento tiene que ver con mecanismos definidos para transmitir aspectos fundamentales de la cultura de la empresa y refuerzan de manera vivida los valores de la institución, esta estrategia logra que estos elementos contados al personal queden grabados en la mente de los trabajadores. Se trata de contar experiencias de cambios que han traído logros y experiencias positivas tanto a la empresa como a sus trabajadores.

El segundo elemento, respecto a la narración de historias, permite forjar una cultura y definir la identidad organizacional; los relatos contados por los propios trabajadores de la empresa aprovechan las emociones del auditorio y son formas para crear un significado y propósito compartido. Tales relatos contados muestran cómo se resolvieron problemas pasados y de qué manera se aprendió y mejoró alrededor de valores clave; estas historias levantan el ánimo y aportan lecciones de sabiduría para los demás empleados. (p.96)

La cultura dentro de las organizaciones es fundamental en el desarrollo de la misma ya que esta define límites, la identifica, facilita el compromiso y refuerza la estabilidad del sistema social. Como señala García (2007) los componentes de la cultura pueden clasificarse en dos grandes grupos: los formales, que se encuentran dentro de las normas

y políticas escritas y establecidas por la empresa; siendo los más importantes la misión y la visión de la empresa.

La misión y visión que posee una institución es fundamental para el correcto desempeño de la misma y el arraigo de su cultura organizacional, debido a que toda institución necesita una finalidad, una noción de los porqués de su existencia y de lo que pretende realizar; por tal motivo Chiavenato (2011) señala que la misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. (p.17)

El cambio en la cultura es uno de los aspectos más difíciles de lograr, ya que conlleva una transformación profunda que impacta a los valores, políticas, conductas y normas que la definen. (García, 2007)

Todos los miembros de la organización cuentan con un rol cultural establecido que se le ha transmitido cuando se integró a la misma. En el cumplimiento de su papel organizacional asignado, cada persona hace aportaciones propias, de acuerdo a su formación e historia personal y estas pueden ser adoptadas por los demás miembros de su grupo modificando la cultura inicial.

Para que los cambios culturales puedan tener éxito, tienen que expandirse de manera descendente, es decir, que deben iniciarse en las capas superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores.

1.3.1 Misión, Visión y Objetivos de la institución

Parte indispensable de la cultura organizacional de una institución son la misión, visión objetivos y políticas que tenga, los mismos que deben ser transmitidos a todo el personal de la empresa con el fin de que todos integren un solo equipo, con la misma identidad que fortalezca a la empresa.

La *misión* define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, y significa su razón de ser. La misión de la organización se define en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio (Chiavenato, 2011, p.17)

Así mismo, la *visión* organizacional se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada esté la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos. (Chiavenato, 2011, p. 18)

Las *políticas de comunicación* son parámetros en los que se establecen relaciones no solo entre las personas de la organización sino en las áreas que la componen, incluyendo a la gerencia. Esto con el fin de aplicar acciones comunicacionales para llegar a objetivos fijados y establecer referentes para saber cómo relacionarse con sus diferentes tipos de público. (Aguilera, 2006)

Por tal motivo, a continuación se señalarán la misión, visión y objetivos de la institución analizada según se señala en la página web de la institución pública (2013):

Misión

Administrar, regular, vigilar y controlar la actividad aeronáutica y aeroportuaria garantizando la seguridad operacional

Visión

Ser una institución altamente tecnificada que garantice la seguridad operacional y la calidad de los servicios aeronáuticos y aeroportuarios

Objetivos

1. Promover la seguridad operacional alcanzando un nivel óptimo en la aviación civil del Ecuador.
2. Mejorar continuamente los sistemas internos y procesos organizacionales.
3. Fomentar y regular el desarrollo de la aviación civil en el Ecuador.

La institución analizada no posee políticas de comunicación que funcionen como lineamientos para la organización, más bien se rige a lineamientos y normativas establecidas para todas las entidades públicas que actualmente el Estado ha proporcionado. Todo esto debido a que el departamento de comunicación institucional de la organización mencionada aún se encuentra formándose como una Dirección de Comunicación y está en construcción el plan de comunicación que se pondrá en práctica en la misma.

1.4. Comunicación institucional

Almenara et al (2005) habla sobre la comunicación organizacional como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con el medio ambiente.

Kinicki y Kreitner (2003) también señala que, la cultura organizacional está definida como el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos (p. 30)

Por tal motivo, el auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito empresarial es indiscutible. Paulatinamente quienes dirigen las empresas se han percatado de que el buen funcionamiento y logro de objetivos de su organización, se basa no solo en la calidad de su producto o servicio, sino también en el buen funcionamiento y adecuada estructura de sus redes de comunicación. (Sandoval, 2004, p.42)

Esforzarse por conocer y unificar la cultura organizacional, ofrecer los recursos necesarios a los empleados para que realicen satisfactoriamente su trabajo, motivarlos a hacerlo con gusto y responsabilidad, son algunos de los aspectos que deben ser una prioridad para quienes dirigen las empresas. Gracias a estos mecanismos se obtendrá un equipo humano que luche por alcanzar los objetivos y la misión de la empresa y que se sienta identificado con la filosofía de la misma. (Sandoval, 2004, p.42)

Por tal motivo, es necesario hacer notable la relación entre la comunicación organizacional y la cultura. Primeramente la comunicación organizacional se da en un sistema complejo y abierto que se ve influenciado por el medio ambiente que también

influye sobre él (Almenara et al, 2005 p. 50) de igual manera la cultura se da de acuerdo a “el proceso continuo de transmitir elementos clave de la cultura de la organización a sus empleados” (Newstrom, 2011, p.96)

“La comunicación organizacional se estructura por medio de mensajes... y se compone de elementos verbales y no verbales” (Almenara et al, 2005, p. 51) asimismo la cultura organizacional es deducida por los empleados a partir de los relatos de las formas que se hacen las cosas, la lectura de lemas que indican los ideales corporativos, la observación de artefactos clave (Newstrom, 2011, p. 94)

A continuación se detallará un ejemplo de la forma en la que se debe canalizar la gestión de la comunicación, esto es a través de un departamento de comunicación que gestione toda la información que se transmite, la verifique y la comparta al resto de la institución.

1.4.1 Descripción del Departamento de Comunicación

La institución pública encargada del control de la actividad aeronáutica tiene un departamento de comunicación institucional conformado por cinco personas:

- 1 Directora de comunicación.
- 2 Asistentes de comunicación.
- 1 Diseñador gráfico.
- 1 Secretaria.

La misión del departamento es planificar, coordinar y ejecutar estrategias de comunicación al interior y al exterior de la institución, coadyuvando al posicionamiento

de la misma como la autoridad aeronáutica en el país (Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos, 2010, p.22)

Además, dentro del Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional (2010), aprobado por el Presidente Rafael Correa Delgado se especifican los productos que el departamento debe generar dentro de la institución:

- *Plan anual de comunicación interna y externa:* en este plan se establecen todas las actividades y estrategias comunicativas que la institución realizará con el fin de fortalecer ciertos aspectos de la empresa como la imagen, identidad corporativa, mejoramiento del clima laboral, difusión de información en medios impresos y digitales interna y externamente. Este producto presenta siempre información formal de la institución.
- *Boletines:* recopilan información y noticias relevantes de los distintos departamentos de la institución con el fin de informar al público interno mediante las carteleras institucionales y al público externo a través de publicaciones en la página web.
- *Ruedas de prensa:* son organizadas previamente por el área de Comunicación Institucional con el fin de comunicar aspectos trascendentales o información precisa y difundirla de manera directa ante los medios de comunicación y distintas autoridades e invitados. Los voceros de las ruedas de prensa son directivos de la institución preparados con antelación para cumplir con éxito su función de informar.
- *Comunicaciones:* son avisos que se transmiten a todo el público interno de la empresa, en ocasiones específicas son publicados en medios de comunicación

externos para dar a conocer comunicaciones oficiales de la institución, cambios trascendentales o legales de la empresa.

- *Revista institucional:* recopila información de cada departamento de la institución con el fin de informar al público interno todos los procesos, proyectos y acciones llevados a cabo en cada dependencia, con el fin de que todo el personal conozca de mejor manera la labor de su empresa.
- *Información en la página web y en el portal institucional:* mediante este medio la institución comunica al público externo toda la información referente a reglamentos, procedimientos, noticias e información referente a la organización; así mismo dentro de la página existe un portal de intranet al que puede acceder el público interno para tener conocimiento de temas más preciso y acceder a formularios necesarios para sus labores diarias. Esta herramienta es útil para públicos internos y externos ya que brinda información rápida, segura y eficaz a través de la red.

Todos estos artículos y productos comunicacionales los elabora el departamento, para así poder tener informada de manera adecuada al personal interno y en ciertas ocasiones, realizar actividades que incluyan al público externo.

1.2 Comunicación formal e informal

De acuerdo con los autores Almenara, Romero y Roca (2005) “Cuando los mensajes recorren caminos oficiales prescritos por la organización, circulan por redes formales”

(p.71). La comunicación formal se presenta de tres maneras: la *comunicación descendente*, la *comunicación ascendente* y la *comunicación horizontal*.

En cuanto a la comunicación *descendente*, consiste en la actividad comunicativa estandarizada por la empresa se contemplan una serie de mensajes que adoptan la dirección superior a subordinado (de arriba hacia abajo). Por medio de esta vía fluyen mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos, relacionados con objetivos preguntas, política organizativa, motivación y evaluación. (Almenara, et al. 2005, p. 72)

La comunicación descendente o hacia abajo según Robbins y Judge (2009) la utilizan los líderes y gerentes de grupos para asignar metas, dar instrucciones sobre el trabajo, informar a los empleados de las políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención y proveer retroalimentación acerca de los desempeños. (p. 353, 354)

La comunicación hacia abajo no tiene que ser cara a cara sin embargo es recomendable que los gerentes expliquen siempre el porqué de las tomas de decisiones.

En cambio la *comunicación ascendente*: es la comunicación constituida por mensajes que fluyen de los empleados a los superiores, los temas que abarca la comunicación ascendente son: asesoramiento, planeamiento, sugerencias, transmisión de opiniones, reuniones conjuntas dirección- empleados. (Almenara, et al. 2005, p. 75)

Así mismo, esta comunicación se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informando sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos...los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas. (Robbins y Judge, p. 354,355)

Por último, la *comunicación horizontal* está constituida por el intercambio de mensajes entre personas que tienen el mismo rango formal dentro de la organización. Esta comunicación permite la mejor coordinación de tareas, intercambio de información y resolución de conflictos. (Almenara, et al. 2005, p. 77)

Las comunicaciones horizontales con frecuencia son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar coordinación. En ciertos casos estas relaciones laterales se sancionan formalmente. Con más frecuencia, se crean de manera informal para hacer corto circuito en la jerarquía vertical y tomar acciones expeditas.

Por lo tanto estas comunicaciones desde el punto de vista de la gerencia pueden ser buenas o malas. Debido a que el seguimiento estricto de la estructura vertical formal para todas las comunicaciones puede impedir la transferencia eficiente y exacta de información, las comunicaciones laterales son benéficas. Pero crean conflictos disfuncionales cuando los canales verticales formales son pasados por alto, cuando los miembros pasan por encima o rodean a sus superiores para hacer que las cosas se hagan. (Robbins y Judge, 2009, p. 355)

Dentro de la institución pública en estudio los productos comunicacionales que posee la misma manejan comunicación descendente, debido a que todos los mensajes (noticias, información, productos) presentados a través del departamento de Comunicación

Institucional ya sea para el público interno o externo, son proporcionados por los directivos y superiores de la organización, quienes validan la información y autorizan su difusión.

Por otro lado la comunicación informal es la comunicación en donde el mensaje circula entre los integrantes de la empresa sin conocer con precisión el origen de este, y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa; es comúnmente llamada también rumor o chisme.

Se la puede definir como la red de comunicación no formal de la empresa cuyas características son: no estar controlados por la administración, ser percibidos como más creíbles por los empleados y ser utilizados para servir a intereses específicos de personas involucradas.

Zayas (2010) en su libro La comunicación interpersonal dice a su vez que la comunicación informal es una corriente dentro la estructura de la comunicación laboral y es esencial para la eficiencia organizativa, puesto que facilita la colaboración y el intercambio de experiencias y conocimientos entre los miembros de la organización. (p.83)

Esta comunicación permite asegurar una mayor coordinación entre las distintas unidades de la organización situadas en el mismo nivel jerárquico o entre personas situadas en distintos niveles jerárquicos pero con la misma autoridad.

La comunicación informal muchas veces es vista como algo adverso al funcionamiento de una organización. Esto ocurre cuando se propaga en forma de rumores malsanos, mentiras, informaciones inexactas que puedan tener consecuencias negativas para la moral de la empresa; pero, si se le presta el debido cuidado y se maneja a favor,

aprovechando esa información se puede obtener beneficios, contribuyendo a consolidar el funcionamiento de la organización. (Zayas, 2010, p.83)

Este tipo de comunicación se ha vuelto parte de la forma de transmitir información dentro de las empresas; tiende a transferirse de manera verbal o en ciertas ocasiones de manera escrita. Desde que apareció el internet incluso se ha creado la nueva era del chisme electrónico, el cual acelera la transmisión de información en un lapso más rápido.

1.2.1 Principales canales de comunicación:

Jairo Restrepo (2007) señala que “un canal de comunicación es el medio de transmisión por el que viajan las señales portadoras de la información emisor y receptor”. El emisor es una persona que intenta enviar un mensaje hablado, escrito, con lenguaje de señas o no verbal a otra persona o personas. La autoridad y credibilidad percibidas del emisor son factores importantes que influyen en la atención que recibirá el mensaje (Dubrin, 2008, p. 39)

Los canales pueden ser personales o masivos; los canales personales son aquellos en donde la comunicación es directa y se transmite de persona a persona, mientras los canales masivos pueden ser escritos, radiales, televisivos e informáticos.

Dentro de la institución existen canales de comunicación tanto personales como masivos, diferenciándose los primeros por ser de tipo informal y los segundos formales. Los canales personales (informales) se transmiten de voz a voz entre las personas que

laboras en la institución, estas se enteran de una noticia o un posible acontecimiento y lo van transmitiendo de persona a persona hasta que la noticia se ha regado por toda la empresa.

Los canales masivos que se manejan en la institución son varios: elaboración de boletines para colocación en carteleras, publicación de boletines de prensa en la página web, propagación de información en redes sociales, publicación de artículos y fotografías de aspectos y logros relevantes de la empresa en una revista internacional relacionada con el transporte y seguridad operacional.

Todos estos canales de comunicación son una forma de transmitir la comunicación de manera interna y externa de la institución; sin embargo canales informales como los que se transmiten de persona a persona no permiten que la comunicación interna de la empresa se maneje de manera correcta, ya que situaciones como el rumor o el chisme comienzan a surgir produciendo inestabilidad en el personal que trabaja en la institución.

Por tal motivo, es necesario que los canales formales se fortalezcan transmitiendo constantemente información verídica de lo que sucede dentro de la organización manteniendo a los funcionarios bien informados, con el fin de que los mismos no busquen obtener datos no certeros o confiables, mismos que no sean manejados por los directivos a través del departamento de comunicación.

Dentro de la institución pública analizada existen canales de comunicación personales y masivos. Los de tipo masivo son los generados por el Departamento de Comunicación Institucional que se encarga de informar cualquier acontecimiento, noticia, cambio o suceso relevante ocurrido dentro de la organización a través de boletines publicados en las carteleras ubicadas en cada piso, correos masivos con boletines y comunicados para

el personal, boletines de prensa publicados en la página web institucional y manejo de redes sociales propias de la empresa.

Así mismo, los canales de comunicación personal surgen en gran medida como en la mayor parte de instituciones, cuando el mismo personal genera información no confirmada y la transmiten a sus compañeros creándose el dominado rumor o comunicación informal la cual genera múltiples problemas de estabilidad, clima laboral inapropiado, baja satisfacción y motivación; temas de los que hablaremos en los capítulos siguientes.

Capítulo II

Comunicación y cultura organizacional: su relación con el clima laboral

2.1 Definiciones

Para poder realizar un enfoque teórico adecuado, es necesario acercarnos más a los conceptos propios comunicacionales que mencionaremos a lo largo del capítulo, entre los cuales tenemos cultura organizacional, clima laboral, comunicación organizacional, rumor, entre otros.

Respecto a la *Comunicación organizacional*, se la define como un proceso por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y se relacionan con su entorno. (Almenara et al, 2005, p.50, 51) asimismo, la comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio proceso y almacenamiento de mensajes.

También puede definirse como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y, entre esta y su medio. (Sandoval, 2004) citando a Fuentes (2003) (p.32)

Se entiende por *clima laboral* como el estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y autorrealización... esto explica el nombre de clima organizacional dado el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados.

Cuando tienen una buena motivación, el clima de la misma permite establecer relaciones satisfactorias; sin embargo cuando falta motivación el clima organizacional tiende convertirse en estados de desinterés y descontento en los empleados lo que afecta directamente a la institución (Chiavenato, 2000, p. 85)

El clima laboral de una organización se basa en las relaciones humanas, las cuales comprenden el manejo de personal, el análisis de su comportamiento y motivación para conseguir una alta productividad y una sana interrelación entre todo el personal, así como una buena relación entre los empleados y la empresa. (Chiaventao, 2007)

En cuanto a la *cultura organizacional*, según Edgar Schein (1999) es una suma de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad y el clima de la institución (p. 271) estas normas y valores controlan la manera en la que interaccionan unos con otros y con el entorno mismo de la organización.

Jhon Newstrom (2011) la define como el conjunto de supuestos, creencias, valores y normas que conllevan los miembros de una institución. Esta cultura puede ser creada y elaborada por sus miembros o tan solo una evolución a paso del tiempo. (p. 18)

Respecto al *rumor* se usa algunas veces como sinónimo de comunicación extraoficial, pero desde un punto de vista técnico hay una diferencia importante entre ambos términos. El rumor es una comunicación extraoficial que se transmite sin la certidumbre de la evidencia. Es la parte no verificada e incierta de a comunicación extraoficial. Puede ser correcta por casualidad, pero en general es incorrecta; por ello se le juzga indeseable (Newstrom, 2011, p.71)

Otra definición de rumores es que son ideas o noticias para ser creídas que se transmiten de persona a persona, habitualmente de forma oral, sin que existan datos para

comprobar su veracidad. Se trata de especulaciones no confirmadas que se intentan dar por ciertas con un objetivo determinado, y que condicionan el comportamiento de los demás por encima de la información objetiva. Al no ser información contrastada, rara vez se difunde de forma abierta, aunque esto no impide que se extienda de forma rápida. La forma tradicional y más usada de extender un rumor ha sido siempre el "boca a boca", pero con la aparición de internet, la sociedad ha aprovechado el anonimato que da este medio para extender todo tipo de rumores. (Zelaya, 2013)

El clima laboral de una organización se basa en las relaciones humanas, las cuales comprenden el manejo de personal, el análisis de su comportamiento y motivación para conseguir una alta productividad y una sana interrelación entre todo el personal, así como una buena relación entre los empleados y la empresa. (Chiaventao, 2007)

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Navarro, n.d asegura que mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la misma, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la organización. ("Encuesta de clima y cultura organizacional", nd, p.4)

Es así, que el comportamiento humano es un factor importante a considerar en el estudio del clima organizacional, ya que en este intervienen las emociones de cada individuo dentro de la empresa. El clima organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen de las características de la empresa, la gestión de recursos humanos es un pilar para el logro de los objetivos empresariales, porque establece relaciones laborales armoniosas, y un mecanismo de retroalimentación eficaz. (Raga, 2012)

En consecuencia el clima laboral, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Debido a que la cultura organizacional provee de identidad organizacional a los empleados, es decir una visión que define lo que representa la organización. También es fuente importante de estabilidad y continuidad para la organización, lo que aporta un sentido de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, su conocimiento ayuda a los empleados nuevos a interpretar lo que sucede dentro de la organización, pues les provee de contexto pertinente para hechos que de otra manera serían confusos. (Newstrom, 2011, p.92, 93)

La cultura organizacional estimula el entusiasmo de los empleados, pues atrae su atención, comunican una visión y, en general, suelen honrar como héroes a los individuos de alta productividad y creatividad. (Newstrom, 2011, p. 93) siendo el clima laboral uno de los elementos más importantes dentro de una organización y clave para fortalecer la cultura de la misma, el hecho de dar relevancia a la satisfacción del personal, reconocimiento a sus labores y mejorar sus relaciones interpersonales,

propicia un clima laboral favorable y aporta al crecimiento de la cultura organizacional de la empresa de manera fuerte y exitosa.

Cultura y clima se encuentran totalmente asociados, la cultura precede al clima y actúa como su base o fundamento por lo tanto la cultura es el factor permanente de la que el clima se deriva pero mientras la cultura es más constante el clima es más variable ya que depende de relaciones humanas, comportamientos y la sana interrelación que tenga el personal. (Cuevas, 2011)

2.3 El clima laboral y la comunicación organizacional

La comunicación organizacional se ha transformado en parte fundamental de la comunicación; para las personas y las organizaciones el comunicarse es algo natural. Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico procesos de comunicación. A su vez, la comunicación organizacional es la encargada de analizar estos procesos, ya que de estos se desprenden varios fenómenos importantes y es a través de esta que se puede mejorar la productividad y el ambiente de trabajo. (Bortolotti, 2005)

Una buena comunicación dentro de una organización no solo es el resultado de la planeación de objetivos, estrategias y tácticas. Sino que resulta de una serie de desafíos que tiene cada organización durante toda su vida empresarial. El objetivo es establecer qué es válido y qué se aplica a determinada empresa y en determinado tiempo, ya que su resultado influirá de manera pragmática a todo aquel que en ella se encuentre. (Valencia, 2012, p.51)

Para cumplir con los objetivos, metas y propósitos de la empresa, se debe contar con el apoyo de los colaboradores, que tengan buena predisposición, mejor comunicación hacia los mandos altos y entre ellos mismos, esta predisposición que tiene el personal dentro de las organizaciones está contenida dentro de lo que se llama clima organizacional. (Valencia, 2012)

Para lograr que dentro de una organización exista un buen clima organizacional que es un aspecto básico para el correcto funcionamiento de la misma, la comunicación entre todo el personal interno de la organización debe ser efectiva, deben manejarse canales de comunicación formal que permitan a los trabajadores estar permanentemente informados de lo que ocurre en la empresa, además de establecer mecanismos que eleven su estado de satisfacción, motivación compañerismo y pertenencia a la institución, aspectos esenciales para construir un clima organización adecuado en una organización exitosa.

El clima organizacional es bueno cuando el personal se siente a gusto y considera favorablemente a su organización, percibiéndose como parte de ella. En esta situación los conflictos son escasos, los procesos se desarrollan de forma fluida y adecuada y existe un marco óptimo para el desarrollo del trabajo y la rentabilidad. (Comunicar es fácil, 2011)

Parte muy importante del clima laboral es una comunicación eficiente y oportuna al público interno de la organización, tanto en lo laboral como en lo extra laboral. Si existe una adecuada estrategia de comunicación correctamente desarrollada, probablemente se podrá, entre otras cosas (Comunicar es fácil, 2011):

- Motivar al personal, transmitiéndole información importante para su identificación y participación.
- Mejorar la identidad del personal mediante el conocimiento de lo que sucede al interior de la organización, desarrollando su orgullo y su sentido de pertenencia.
- Lograr que las tareas y actividades se realicen de acuerdo a lo esperado, ahorrando tiempo y costos innecesarios y fomentando un uso rentable de los recursos (humanos y materiales).
- Estrechar vínculos entre los integrantes de cada área y de los diferentes estamentos, compartiendo un mismo espíritu y un estilo organizacional que contribuya al desarrollo de la identidad de la empresa.
- Mejorar el desempeño interno, ya que la información es motor de superación, sana competencia y aprendizaje compartido.
- Facilitar los procesos de cambio, ya que no basa la cultura organizacional en la imposición sino en el diálogo y mantiene canales abiertos para la recepción de nuevas ideas.
- Ofrecer una vía a la retroalimentación, que muestre oportunamente aspectos internos de la organización que afectan o puedan afectar a los empleados o a la productividad.

2.4. Obstáculos para el adecuado clima laboral en una organización

Después de haber analizado y conocido múltiples definiciones del clima laboral y su relación con la cultura y con la comunicación en las organizaciones, se puede observar que dentro de las instituciones uno de los aspectos que más se deben tomar en cuenta

para el correcto desempeño del personal es que la empresa posea un buen clima, sin embargo, existen múltiples factores que pueden presentarse y ser un obstáculo para que los trabajadores se sientan satisfechos, motivados, y tengan buenas relaciones laborales.

Una de las definiciones de clima laboral según (El clima laboral, n. d.) es la suma de satisfacciones, o insatisfacciones, que los miembros del grupo de trabajo experimentan debido a su participación en una organización. Es necesario que la organización tenga un buen clima laboral, que está en conexión íntima con el estilo de dirección.

Empleados insatisfechos, trabajadores malhumorados y supervisores ineficientes harán disminuir la satisfacción y, por tanto, disminuirá el clima de grupo. Asimismo, la falta de control del tiempo de trabajo por el empleado y permanecer aislado sin relaciones en ambientes laborales extremadamente competitivos, contribuyen a agravar la desidia y el sentimiento de inutilidad de los empleados susceptibles de caer en la depresión. (El clima laboral, n. d., p. 2)

La combinación de una productividad elevada con un clima laboral bueno ocurre cuando: se satisfacen los objetivos del grupo (aceptación y reconocimiento de la aportación del grupo); se satisfacen los objetivos individuales (buenos salarios, libertad en el puesto, funciones claras, promoción); el mando motiva a los trabajadores hacia un superior rendimiento con un enfoque de relaciones humanas (apoyo, comunicación, delegación); una productividad elevada produce un clima positivo y este refuerza la productividad. (El clima laboral, n. d., p. 2)

Otros de los factores que provocan un clima organizacional negativo según Quan (2012) son:

- **Comunicación:** La falta de comunicación vertical y horizontal, o una comunicación sesgada se transforma en una falta de confianza en los altos cargos y en sus decisiones. Los trabajadores comienzan a sentirse desplazados, y desciende su compromiso con los objetivos organizacionales.
- **Reconocimiento del trabajo:** En varias instituciones los superiores sólo se dan cuenta cuando los empleados hacen algo mal y no reconocen el trabajo bien hecho. Esto genera descenso en la motivación del empleado y disminuirán sus ganas por realizar su trabajo, lo que afectará la productividad del mismo.
- **Lugar de trabajo:** Contar con unas características físicas y ambientales negativas en el lugar de trabajo, como poca iluminación, ruido, mala distribución del personal y de los objetos de trabajo, generan que los empleados no se sientan a gusto en sus instalaciones laborales, esto que afecta notoriamente la productividad de los mismos y la calidad de sus tareas.

Todos los aspectos antes mencionados dificultan que exista un buen clima laboral en la institución, pero uno que hasta el momento no se ha mencionado y es uno de los más perjudiciales es el conocido rumor.

2.4.1 El rumor

El rumor está definido como una comunicación no oficial, la cual se transmite sin tener certeza de la misma. Es una parte no verificada de la comunicación. Puede ser correcta

en ciertas ocasiones, pero generalmente es incorrecta y afecta directamente el buen desenvolvimiento de la institución.

Kapferer (1989) por su parte también contribuye definiendo al rumor como la aparición y circulación en la colectividad social de informaciones que aun no han sido confirmadas públicamente por las fuentes oficiales, o que éstas han desmentido. El “se dice que” es una negación, ya sea porque el rumor se ha adelantado a la fuente oficial, ya porque se opone a ella.

El rumor surge cuando alguien cree en una información y la considera importante para comunicarla a otras personas, a veces esta información también es llamada chisme y según (Robbins y Judge, 2009, p. 359) tiene tres características principales:

- No están controlados por la administración.
- La mayoría de empleados los percibe como más creíbles y confiables que los comunicados formales.
- Son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.

Los contextos en los que nace el rumor suelen ser situaciones de confusión, crisis, desconfianzas y desigualdades, lo que puede tener su fundamento en la permanencia del “chivo espiatorio” (Kapferer, 1989) es decir personas que están permanentemente atentas de situaciones o información no confirmada que surge en la empresa.

Así también, dentro de las organizaciones existen tipos de rumores que diferencian la finalidad de los mismos. Davis (2003) menciona los rumores históricos y explicativos que son aquellos que intentan asignar significados a acontecimientos incompletos. Otros

son más espontáneos y orientados a la acción, es decir, surgen sin mucho pensar y representan intentos por cambiar una situación actual.

En ocasiones, los rumores son negativos, como los que generan una separación entre personas o grupos, destruyen lealtades y perpetúan hostilidades. También pueden ser positivos, como el caso de empleados que especulan acerca de los efectos benéficos de un nuevo producto que recién se puso a la venta.

Por tales motivos, es importante definir y analizar algunos de los elementos más comunes de cómo afecta el rumor a nivel interno en una organización. El rumor o comunicación no formal afecta a diversas categorías como por ejemplo:

- Incide en el estado de ánimo de los trabajadores: cuando se suscita información no precisa o certera, pueden originarse comentarios de situaciones que afecten la estabilidad laboral de los empleados, como despidos masivos o disminución de salarios, eliminación de ciertos beneficios, entre otros. Estas situaciones afectan el cómo se siente el trabajador en la institución creando inestabilidad, falta de confianza y problemas en el clima laboral de la empresa.
- Productividad: cuando existe comunicación bien direccionada obtenida de canales formales, los empleados se sienten informados de todo lo que sucede en la institución y sienten tranquilidad y seguridad de laborar en la misma; pero con la aparición de rumores afectan el trabajo diario de los funcionarios quienes se distraen de los objetivos corporativos y pierden confianza en la empresa por estar preocupados de la información proporcionada por uno de sus compañeros, que puede ser algo falso o no certero, estas situaciones disminuyen la productividad generada en sus trabajos diarios.

- **Imagen:** el rumor puede conseguir dañar por completo la imagen de una organización, este deterioro de la imagen puede comenzar como algo interno y muchas veces logra trascender al público externo. Cuando se daña la imagen de una empresa, pierde credibilidad ante sus empleados quienes no querrán pertenecer a una entidad que no genere una buena cara hacia los demás ni cumpla con su discurso tanto interno como externo.
- **Satisfacción:** una comunicación no verificada, afecta el ambiente laboral de una institución, ya que crea chismes, especulaciones y miedos en los empleados; de tal manera los trabajadores de la organización se sienten insatisfechos con el ambiente en el que laboran, debido a que no les brinda la seguridad, estabilidad, ni información certera con la que deberían contar.
- **Motivación:** cuando un trabajador labora dentro de una empresa que tiene comunicación eficaz y bien dirigida, tiene conocimiento de cómo es su organización, cómo está conformada, sus valores y principios, se alinea a ellos y disfruta de su trabajo; sin embargo con el surgimiento de rumores el empleado pierde motivación al momento de desempeñarse en su trabajo, sintiendo que se le ocultan cosas o que pueden existir situaciones que lo afecten directamente en sus labores o como individuo.

Tratando de analizar las causas de la formación del rumor, se puede llegar a la conclusión de que las organizaciones muchas veces controlan sus comunicaciones con el exterior, pero están desprovistas de instrumentos de comunicación interna. Esta laguna se ve abordada por la proliferación de rumores, que debe ser tratada, según Kapferer (1989), con esta filosofía: “La tarea del Director de Comunicación interna o de Relaciones Humanas no es acabar con los rumores, sino evitar las situaciones que puedan dar lugar a ellos” (p. 193).

De todas formas, toda organización social lleva consigo conflictos producto de la estructura interna y de las relaciones de poder, por lo que la aparición de rumores se hace inevitable. Lo que sí es indicativo es el número y el contenido de los rumores que se produzcan, que constituirán un excelente barómetro del ambiente de esa organización.

Capítulo III

Diagnóstico del Clima laboral

3.1. Método de investigación

3.1.1. Planteamiento del problema de investigación

El problema de investigación se basa en la pregunta ¿cómo afecta el rumor al clima laboral de una institución pública?, esta pregunta se eligió debido a que, la comunicación informal se ha vuelto parte del manejo de la comunicación interna de todas las organizaciones y es conocida de forma común como rumor, este se puede definir como la red de comunicación no formal o extraoficial de la empresa que cuenta con tres características principales; en primer lugar no está controlada por la administración; en segundo lugar, la mayoría de empleados percibe a los rumores como más creíbles y confiables que los comunicados formales; y en tercer lugar, son muy utilizados para servir a los intereses propios de las personas involucradas.

Por tal motivo, al ser un tema poco analizado y un acontecimiento evidente en las empresas se ha considerado importante realizar un estudio sobre los efectos del rumor en el clima laboral de las organizaciones, en este caso de manera específica de esta institución pública, para demostrar como esto influye en su ambiente laboral, cultura organizacional, motivación del personal, sentido de pertenencia, entre otros.

Los objetivos principales de la encuesta realizada son:

- Conocer de qué manera afecta el clima laboral a un institución pública
- Determinar el grado de satisfacción del trabajador con sus labores

- Analizar resultados según las variables basadas en el concepto de rumor, comunicación informal y clima laboral.

3.2 Variables de análisis

Se definieron algunas variables de análisis para conocer el entorno de la organización, acercarnos al personal y determinar como es su clima laboral, su grado de satisfacción en la institución y determinar si existe y de qué manera actúa el rumor en la misma.

Estructura organizacional: de acuerdo al concepto citado en el capítulo 1 la estructura organizacional es el marco formal por medio del cual las tareas se dividen, se agrupan, se clasifican y se coordinan. (Diseño y estructura organizacional, n.d.), por lo que en este diagnóstico se espera observar si las tareas y funciones se encuentran correctamente organizadas y definidas en el personal que trabaja en la institución.

Cultura organizacional: Se basa en los valores y principios señalados en el capítulo 1 como la misión, visión, objetivos, políticas y procesos, mediante esta variable se conocerá si el personal está siendo dirigido en base ellos, si actúa de acuerdo a los mismos y cómo estos afectan su conducta y participación.

Comunicación institucional: según los conceptos señalados de las distintas formas de *comunicación ascendente, descendente y horizontal*, se buscará conocer de qué manera se manejan los flujos de comunicación en la institución.

Canales de comunicación: permitirán conocer a través de qué recursos se comunica los acontecimientos empresariales y de qué manera se los maneja.

Información transmitida hacia el público interno: cuál información es contada al personal y cuál no.

Clima laboral: este concepto tratado previamente en el capítulo 2, abarca varios subconceptos a través de los cuales se conocerán aspectos de satisfacción, pertenencia, colaboración, percepción, motivación, colaboración que permitirán conocer de manera puntual como percibe el personal al clima de la institución:

Satisfacción de necesidades: busca saber qué tan a gusto se siente el personal en la institución y con las actividades que realiza.

Pertenencia: observar si el personal se siente identificado con la institución.

Integración: cómo son las relaciones laborales dentro de la institución.

Percepción: de qué manera ellos ven a su lugar de trabajo, como ven el funcionamiento de la institución internamente.

Motivación: qué tan a gusto se encuentran en sus funciones, se sienten o no reconocidos por su trabajo.

Colaboración: qué hacen o dejan de hacer en su trabajo que demuestra el interés que tienen en el mismo.

Comunicación no formal: cómo funciona en la organización porqué surge.

Rumor: mediante el rumor tomado como una comunicación que no es oficial, que se transmite de persona a persona sin tener evidencias del mismo, se va a observar de qué manera funciona la comunicación no formal en la institución, en qué lugares se transmite y con qué frecuencia.

3.3 Recolección de Información:

Para el estudio la información se recolectará mediante dos métodos, el cuantitativo y el cualitativo; el primero constará de encuestas realizadas al personal administrativo de la institución para conocer mediante las variables señaladas en el literal 3.2 detallado anteriormente, cómo influyen ciertos factores laborales en el personal. La muestra tomada será 194 encuestas basadas en una muestra obtenida del total de dicha población de un universo de 387 personas ubicadas en la matriz de la institución en la ciudad de Quito; debido a que no se contaba con un marco muestral (lista de empleados), se realizó un muestreo no probabilístico casual, es decir, entrevista a individuos que se encontraban trabajando en ese momento hasta alcanzar las 194 encuestas. El estudio se hizo con un margen de confianza del 90% y un porcentaje de error del 5%. (Anexo No 1)

A continuación a través del método de cualitativo de entrevista a profundidad y observación, se conocerá con mayor detalle ciertos aspectos relacionados con el manejo de personal, clima laboral, rumor en la institución, entre otros. Para de esta manera relacionando las encuestas con la entrevista poder conocer de qué manera influye el rumor en el clima laboral de la institución. (Anexo No 2)

3.4 Presentación de resultados

Estructura organizacional:

Gráfico#2: Funciones y responsabilidades



Fuente: elaboración propia del autor

En el gráfico se observa los resultados respecto a la pregunta relacionada con las funciones y responsabilidades que tiene el personal de la institución, el 62% respondió que sus funciones y trabajo no están claros y definidos, mientras que un porcentaje menor del 38% opinaron que sí. A diferencia de las encuestas, en la entrevista realizada al Director de Recursos Humanos, señaló que cada funcionario desde que ingresa a la institución en su contrato tiene determinadas las funciones a cumplir y a las que debe regirse.

Si se analiza ambos resultados cualitativos y cuantitativos se ve que hay una clara contraposición entre lo que dicen las autoridades en la entrevista y lo que manifiestan los trabajadores en las encuestas; por lo tanto, siendo los empleados una mayoría y debido a que se tuvo la oportunidad de conocer directamente la forma en la que se

llevan las tareas y funciones en la institución mediante la observación directa, se puede concluir que las funciones y trabajos a pesar de estar establecidos en los contratos del personal, no son los que rigen sus actividades sino que todos los empleados realizan distintas funciones según se les asigna aleatoriamente y según el surgimiento de actividades diarias.

Gráfico#3: Repartición de las cargas de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

La segunda pregunta fue respecto a la repartición de las cargas de trabajo, el 56 % del personal encuestado afirmó que el trabajo no está repartido equilibradamente entre los funcionarios, sin embargo un porcentaje del 44% señaló que las tareas están correctamente asignadas.

Esta pregunta tiene relación con lo señalado en la pregunta número 1, es fundamental que cada trabajador tenga definidas sus funciones, quien no tenga claro el trabajo que debe realizar, no trabajará de manera eficiente y no estará a gusto con las actividades que realiza puesto que sentirá inestabilidad lo que afectará al clima laboral de la institución.

El hecho de que las tareas y funciones estén asignadas para cada trabajador es un factor importante para que el personal tenga conocimiento de su puesto de trabajo y realice

eficientemente las mismas, de esta manera también se contribuye a que cada persona tenga una función específica para cumplir con los objetivos empresariales.

Gráfico#4: Desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

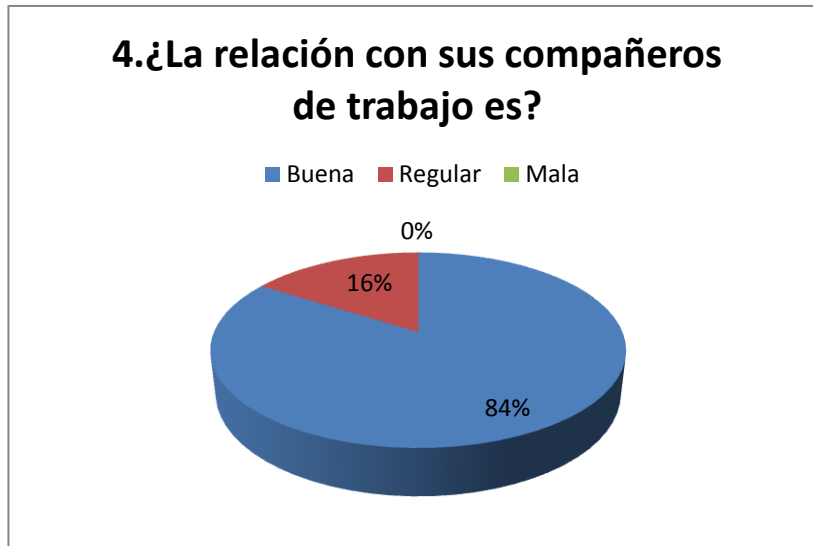
El 86% del personal encuestado coincide en que las labores que realiza en sus puestos de trabajo ayuda a que desarrollen sus habilidades, esto muestra que cada funcionario está establecido en un puesto según su perfil académico y actitudinal, solo un pequeño porcentaje del 14% opinó no desarrollar sus habilidades en las funciones que realizaba.

En la entrevista, el director señaló que parte del manejo del clima laboral y administración del personal es poner a las diferentes personas en los distintos puestos y departamentos de acuerdo a sus estudios superiores, competencias y habilidades, de esta manera se incrementa la satisfacción por parte de los mismos ya que se sienten seguros, satisfechos, acrecientan su aprendizaje y generan un mayor aporte a la institución. El que el personal esté motivado y satisfecho con su trabajo favorece a generar un buen clima laboral dentro de la institución a la que pertenece.

Por tal motivo, se nota que en esta pregunta existe una coherencia entre lo que afirman los superiores y los empleados estando de acuerdo en que los puestos de trabajo son diseñados para elevar el conocimiento de los trabajadores y desarrollar sus habilidades, siendo esto una fortaleza de la institución.

Integración y clima laboral

Gráfico#5: Relaciones laborales entre compañeros



Fuente: elaboración propia del autor

Las relaciones laborales que el personal de la institución tenga entre sí determinan en gran medida qué tan bueno es el clima de trabajo dentro de la empresa, ya que si los funcionarios no tienen buenas relaciones con sus compañeros, no se sentirán satisfechos en su trabajo. En la encuesta realizada a los administrativos, el 84% respondió mantener buenas relaciones con sus compañeros, el 14% no tan buenas pero nadie afirmó tener malas relaciones entre sí. Por tal motivo se puede concluir que las relaciones laborales entre pares son buenas, que existe un ambiente de respeto y cordialidad; esto también lo asegura el Director de Recursos Humanos en la entrevista, haciendo referencia a que el compañerismo y apoyo del personal entre sí está siempre presente.

Gráfico#6: Expresión de opiniones en el lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

Tanto en la entrevista realizada como el mayor porcentaje de los encuestados coincidieron que para el personal le resulta fácil expresar sus opiniones dentro de la institución y solo un porcentaje del 26% comentó que no.

Se puede percibir que dentro de la empresa las opiniones e ideas del personal son tomadas en cuenta lo que permite que los trabajadores se sientan satisfechos y aporten a generar un buen clima laboral, además permite que estos se sientan parte de la institución, escuchados y puedan expresarse fácilmente, lo que también contribuye a que hayan mejores relaciones entre todos los integrantes de las distintas áreas de la empresa.

Gráfico#7: Relaciones con los directivos



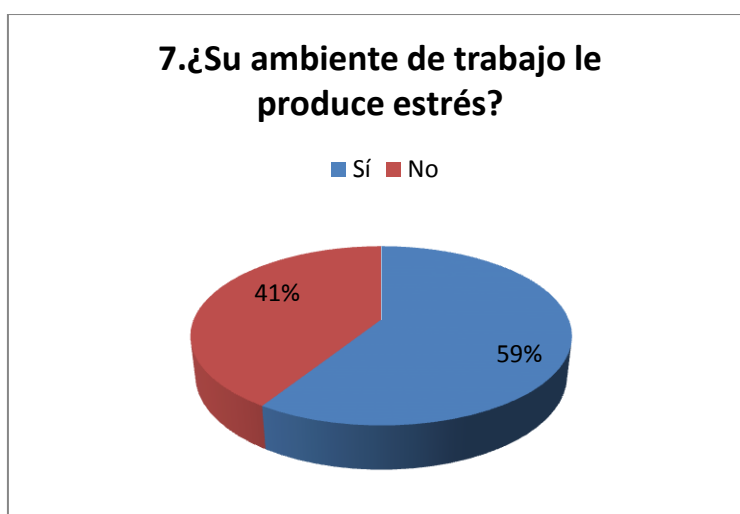
Fuente: elaboración propia del autor

La relación del personal de la institución con los superiores es trascendental para la satisfacción de los trabajadores, una mala relación con los directivos podría afectar de manera permanente el clima laboral de la empresa haciéndolo tenso y poco colaborativo. Respecto a este tema se formuló la pregunta sobre cómo son las relaciones del personal con los directivos, a lo que el 69% respondió que son buenas, siendo la mayoría, el 28% dijo que eran regulares y un pequeño grupo del 3% afirmó tener malas relaciones.

El Director de Recursos Humanos manifestó que los directivos de cada una de las direcciones están abiertos a recibir cualquier comentario o sugerencia por parte de su grupo de trabajo, además se intenta que todos los proyectos que se realizan por área sean con la participación de todo el equipo, de esta manera se integra al personal administrativo con el directivo afianzando sus relaciones.

Relacionando las encuestas con la entrevista se puede notar que hay unidad de criterios, tanto los trabajadores como los directivos afirman que existen buenas relaciones entre los mismos, esto se convierte en una ventaja al momento de determinar el clima laboral de la institución, ya que las relaciones laborales ya sea entre pares o con los superiores permiten generar un buen ambiente de trabajo y satisfacción en el personal.

Gráfico#8: Estrés en el ambiente de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

En esta pregunta el mayor porcentaje del personal encuestado indicó que el ambiente de trabajo de su institución le produce estrés, lo que permite identificar cómo se sienten los trabajadores en sus puestos de trabajo, ellos tienen mucha presión y actividades diarias que no están distribuidas de forma correcta, lo que les genera estrés; esto afecta el desenvolvimiento del personal en cuanto a sus resultados del trabajo que realizan y genera un elemento que afecta a la satisfacción del personal y al clima laboral de la institución.

Pertenencia

Gráfico#9: Pertenencia en el equipo de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

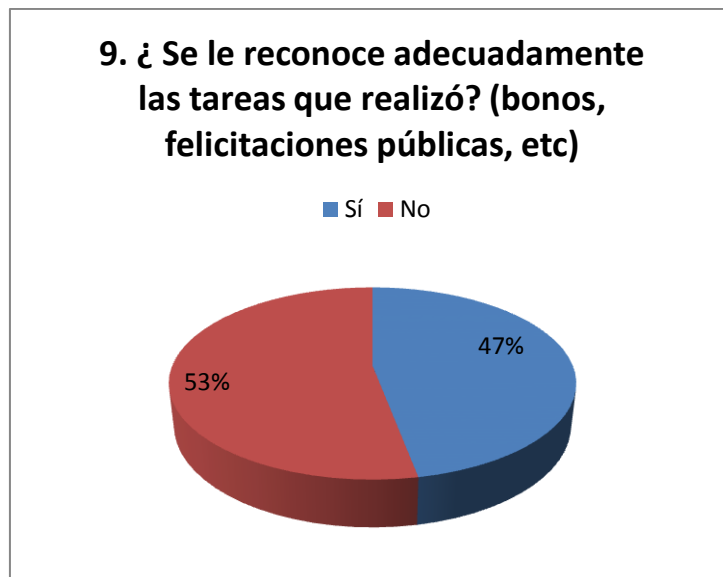
Respecto a la pregunta de si el personal se siente parte del equipo de trabajo, el 82% de los encuestados afirmaron sentirse parte, mientras que tan solo un 18% no estuvo de acuerdo. En la entrevista al Director de Recursos Humanos manifestó que las opiniones del personal de la institución son importantes y que el trabajo en equipo para la consecución de objetivos es esencial, por lo que dentro de las estrategias que se implementa tanto para mejorar la productividad, eficiencia y clima laboral es integrar a todos los miembros de la organización en todas las actividades que realiza la empresa, además cada director de los departamentos y áreas debe reunirse con todos los funcionarios de las mismas para generar propuestas y cambios.

De tal manera, se puede concluir que en la institución existe un personal con sentido de pertenencia hacia su organización, los trabajadores de todos los rangos ya sean superiores o subordinados interactúan entre sí para la consecución de objetivos; esta situación contribuye al clima laboral dentro de la empresa debido a que un empleado

que se siente parte de la misma y siente que contribuye a mejorar y alcanzar objetivos que tenga la institución, es un trabajador que está contento y ayuda a generar un buen ambiente laboral.

Motivación y colaboración

Gráfico#10: Reconocimientos por tareas realizadas



Fuente: elaboración propia del autor

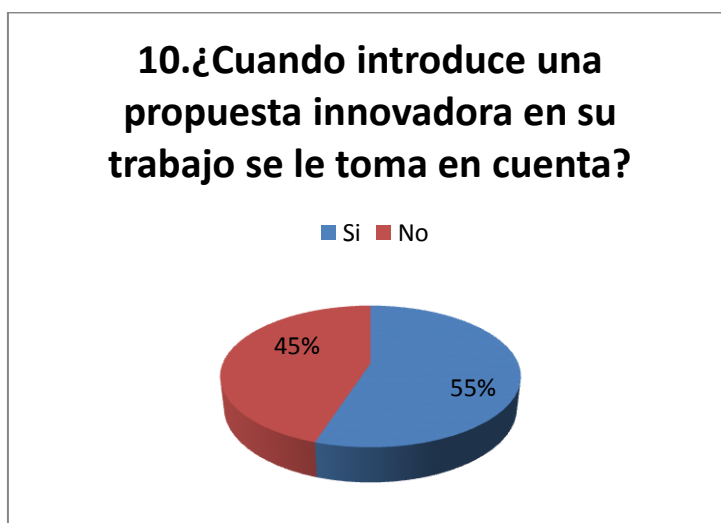
En la tabla se puede apreciar que un 53% de los administrativos a los que se les encuestó manifestaron que no se les reconoce adecuadamente por las labores que realizan en su trabajo, en tanto que un 47% dice que sí se siente reconocido por su trabajo.

En la entrevista, un aspecto que llamó la atención fue que el personal únicamente es reconocido o recompensado por sus méritos en pocas ocasiones, con un reconocimiento económico según las metas cumplidas previa revisión del Ministerio de Relaciones Laborales.

Si se contempla los resultados de las encuestas realizadas con lo conversado con el Director de Recursos Humanos, se puede llegar a la conclusión de que los reconocimientos laborales en la institución son escasos, los trabajadores no obtienen beneficios, felicitaciones o recompensas que ayuden a incrementar la satisfacción del trabajador por las funciones que realiza.

Cuando un trabajador se siente reconocido e incentivado en su puesto de trabajo su satisfacción en el mismo aumenta, estas condiciones favorecen al clima laboral de la empresa ya que el personal se siente motivado para hacer su trabajo cada vez mejor.

Gráfico#11: Reconocimiento de propuestas innovadoras

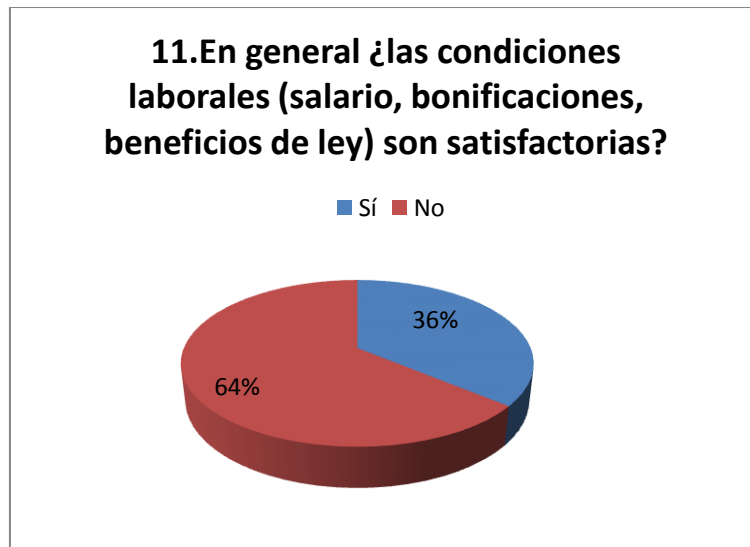


Fuente: elaboración propia del autor

El 55% de la muestra a la que se le realizó la encuesta piensa que cuando introduce una propuesta innovadora es tomada en cuenta por los directivos de la institución, no obstante, el 45% restante cree que su opinión no es válida. Como se mencionó anteriormente en la entrevista el Director de Recursos Humanos dijo que las opiniones del personal son importantes, ya que la toma de decisiones es conveniente hacerla en grupo; además permitir que los funcionarios participen activamente con nuevas ideas creativas y de mejora, ya que esta participación manifiesta el interés de los mismos por cumplir los objetivos de la empresa y beneficiarla.

Se puede concluir que todo el personal es tomado en cuenta al momento de proponer nuevas ideas o generar propuestas que aporten a la mejora de la institución, tanto a través del método cualitativo como el cuantitativo utilizado se obtuvo los mismo resultados y respuestas dando a conocer que en el ámbito de trabajo en grupo, la empresa está abierta al aporte de todo el personal contribuyendo a generar un clima laboral y condiciones de trabajo satisfactorias.

Gráfico#12: Condiciones laborales



Fuente: elaboración propia del autor

El gráfico muestra que para el 64% del personal administrativo las condiciones laborales no son satisfactorias, es decir, que no están conformes o satisfechos con su salario, bonificaciones, entre otros; tan solo el 36% está de acuerdo con las condiciones laborales de la institución. El escenario en el que laboran los funcionarios es un aspecto importante para que estos se sientan satisfechos en la empresa, realicen sus funciones con agrado y se esfuercen por ser mejores. Cuando hay un descontento por parte del personal respecto a salarios o beneficios o bonificaciones, el ambiente se vuelve desagradable y poco colaborativo afectando al clima de la organización y su correcto funcionamiento.

Satisfacción de necesidades

Gráfico#13: Herramientas de trabajo para el desarrollo de funciones

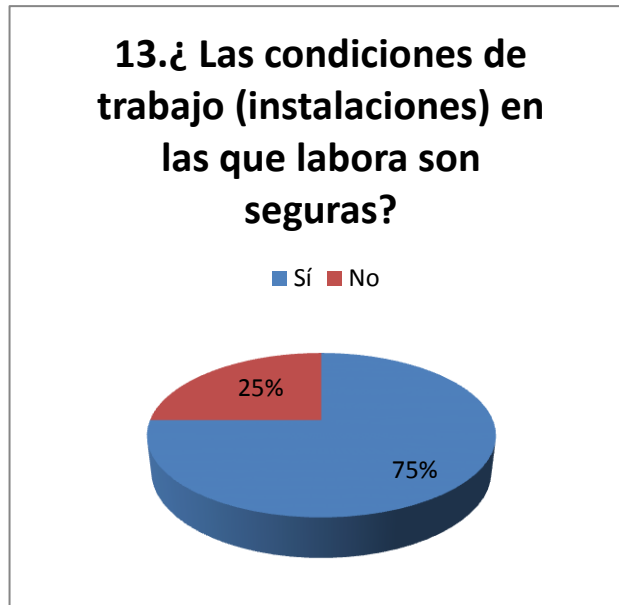


Fuente: elaboración propia del autor

Según se observa en la pregunta respecto a las herramientas que proporciona la institución al personal para desarrollarse en sus funciones, el 57% manifestó que cuenta con lo necesario, lo mismo aseguró el Director de Recursos Humanos afirmando que todas las oficinas cuentan con el material necesario para que cada trabajador pueda hacer su trabajo de la mejor manera; sin embargo, el 43% del personal dijo no contar con todas las herramientas necesarias.

Al observar los puestos de trabajo de las personas que laboran en la institución se pudo constatar que cada oficina y puesto de trabajo cuenta con las herramientas necesarias para que los empleados realicen sus actividades de la mejor manera, cada puesto de trabajo cuenta con computador, impresora archivador, carpetas, hojas, entre otros, es decir, todos los materiales para desempeñarse. Al percibir todas estas condiciones notamos que efectivamente lo que afirmó la persona en la entrevista y lo que manifestaron los empleados es verdadero.

Gráfico#14: Seguridad en las instalaciones laborales



Fuente: elaboración propia del autor

La seguridad laboral determina en gran medida qué tan satisfecha se sienta una persona en su lugar de trabajo, debido a que cuando la seguridad e integridad de un individuo está en riesgo este no se desempeña en sus funciones con tranquilidad y contagia sus miedos y preocupaciones al resto de compañeros perjudicando al clima laboral. Mediante la encuesta se determinó que un gran porcentaje del personal encuestado se siente seguro con la infraestructura de su lugar de trabajo; esto es un aspecto favorable de la institución debido a que sus trabajadores se sienten bajo condiciones de seguridad laboral, lo que permite que hagan su trabajo de manera eficiente, sin inseguridad y con las comodidades necesarias para ser productivos y permanecer satisfechos con las instalaciones en las que laboran.

Gráfico#15: Comodidad y satisfacción en el espacio de trabajo



Fuente: elaboración propia del autor

El 76% respondió que está cómodo y a gusto con su espacio de trabajo, mientras el 24% expresó lo contrario. El espacio de trabajo es el lugar donde el funcionario labora ocho horas diarias, por lo que es necesario que cuente con un lugar apto, con suficiente luz, comodidad, espacio, entre otras para que así trabaje de manera grata y pueda sentirse satisfecho.

Dado que en las encuestas realizadas al porcentaje representativo del personal manifestaron que se sentían cómodos y les gustaba, se puede decir que su ambiente de trabajo les resulta satisfactorio, beneficiando el desempeño de los empleados y su actitud frente al trabajo.

Cultura organizacional

Gráfico#16: Misión y visión institucional

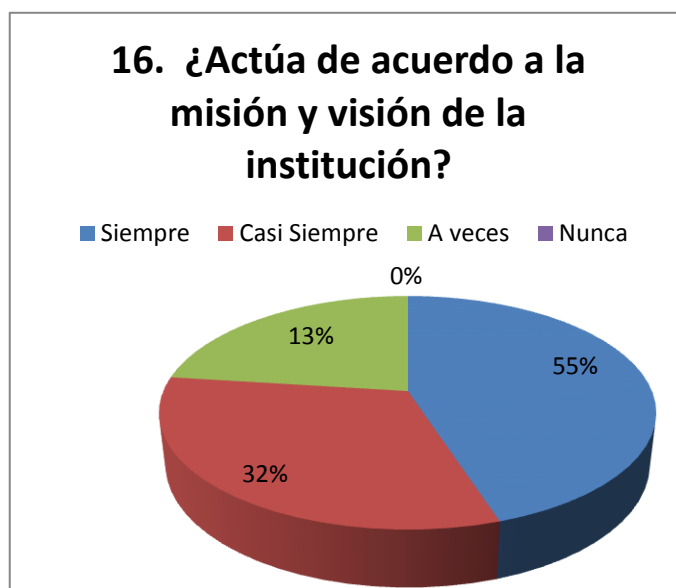


Fuente: elaboración propia del autor

Como muestra el gráfico el 61% de las personas que laboran en la institución afirman conocer la misión y visión de la misma lo cual representa una fortaleza de la institución en lo que respecta a la cultura organizacional que poseen, debido a que una empresa cuyos miembros conocen sus valores son más propensos a regirse a los mismos e ir de la mano hacia el propósito de la empresa.

En la entrevista se comentó que todos los empleados conocen la filosofía y valores de la empresa mediante capacitaciones que realizan para afianzar su sentido de pertenencia a la institución y hacer que todo el personal cumpla con los mismos objetivos.

Gráfico#17: Proceder de los empleados de acuerdo a valores institucionales



Fuente: elaboración propia del autor

En la encuesta realizada el mayor porcentaje con un 55% del personal contestaron que sí van de la mano con la misión y visión de la organización lo cual contribuye a alcanzar los objetivos de la empresa como se mencionó anteriormente, sin embargo un 32% y un 13% lo hacen casi siempre o a veces lo cual da a conocer que no todas las personas que trabajan en la institución tienen una cultura organizacional bien fortalecida y dirigida.

Tal como se afirma en la encuesta, existe un porcentaje medianamente alto de trabajadores en la institución que aplican la misión y visión de la misma, esto permite que el trabajo que realizan vaya de acuerdo a los mismos objetivos y metas, también conocen de qué forma comportarse y desempeñarse en su lugar de trabajo lo que favorece las relaciones interpersonales en el mismo, contribuye a que exista una satisfacción laboral y un clima de respeto con condiciones adecuadas de trabajo. Sin embargo, existe otro porcentaje de casi el 50% que solo aplican el conocimiento de la misión y visión de la organización en algunos momentos, este grupo de personas forma

una debilidad para la empresa ya que cuando todos los empleados no trabajan de acuerdo a los mismos parámetros y objetivos las funciones que realizan no son eficaces y no contribuyen al éxito y mejoramiento de la institución; por lo tanto es necesario que el departamento de recursos humanos establezca mayor control y capacitación para que todos los trabajadores cumplan con la filosofía empresarial.

Comunicación institucional y rumor

Gráfico#18: Conocimiento de acontecimientos institucionales



Fuente: elaboración propia del autor

En cuanto a la pregunta relacionada a que tan bien informado se encuentra el personal de la institución el 85% concordó en estar enterado de los acontecimientos de la organización lo cual es de gran importancia, ya que todos los funcionarios deben tener conocimiento de las situaciones más relevantes que suceden en su lugar de trabajo, procesos que se realizan, entre otros, para de esta manera poder cumplir correctamente con sus funciones y sentirse parte de la empresa.

El entrevistado aseguró que todos los procesos, decisiones y noticias que se generan dentro de la empresa son de conocimiento para todo el personal interno y externo esto cumpliendo con la Ley de Transparencia que rige a todas las entidades públicas.

En conclusión, el personal de la institución se encuentra bien informado de todos los sucesos y hechos relevantes que se dan en la misma lo que contribuye a que exista una comunicación efectiva interna, no obstante, es necesario conocer de qué manera conocen los hechos los trabajadores, porque en las entidades especialmente de carácter público prima el rumor y es el principal medio por el que se transportan las noticias internas de la empresa. En la siguiente pregunta conoceremos si el rumor y comunicación no formal es efectivamente el medio de información de los trabajadores.

Gráfico#19: Formas en las que conoce acontecimientos institucionales



Fuente: elaboración propia del autor

Según muestra el gráfico las formas más comunes en las que el personal de la institución conoce lo que sucede en la empresa son, primeramente con un 34% a través del correo institucional, seguidos de un 21% de conversaciones 20% cartelera y en menores porcentajes pagina web y la revista institucional. Lo que llama la atención en el gráfico es que las personas tienen un alto porcentaje de conocimiento de noticias a través de conversaciones, lo que quiere decir que los canales de comunicación no formales son bastante utilizados en la institución, tanto como la misma cartelera.

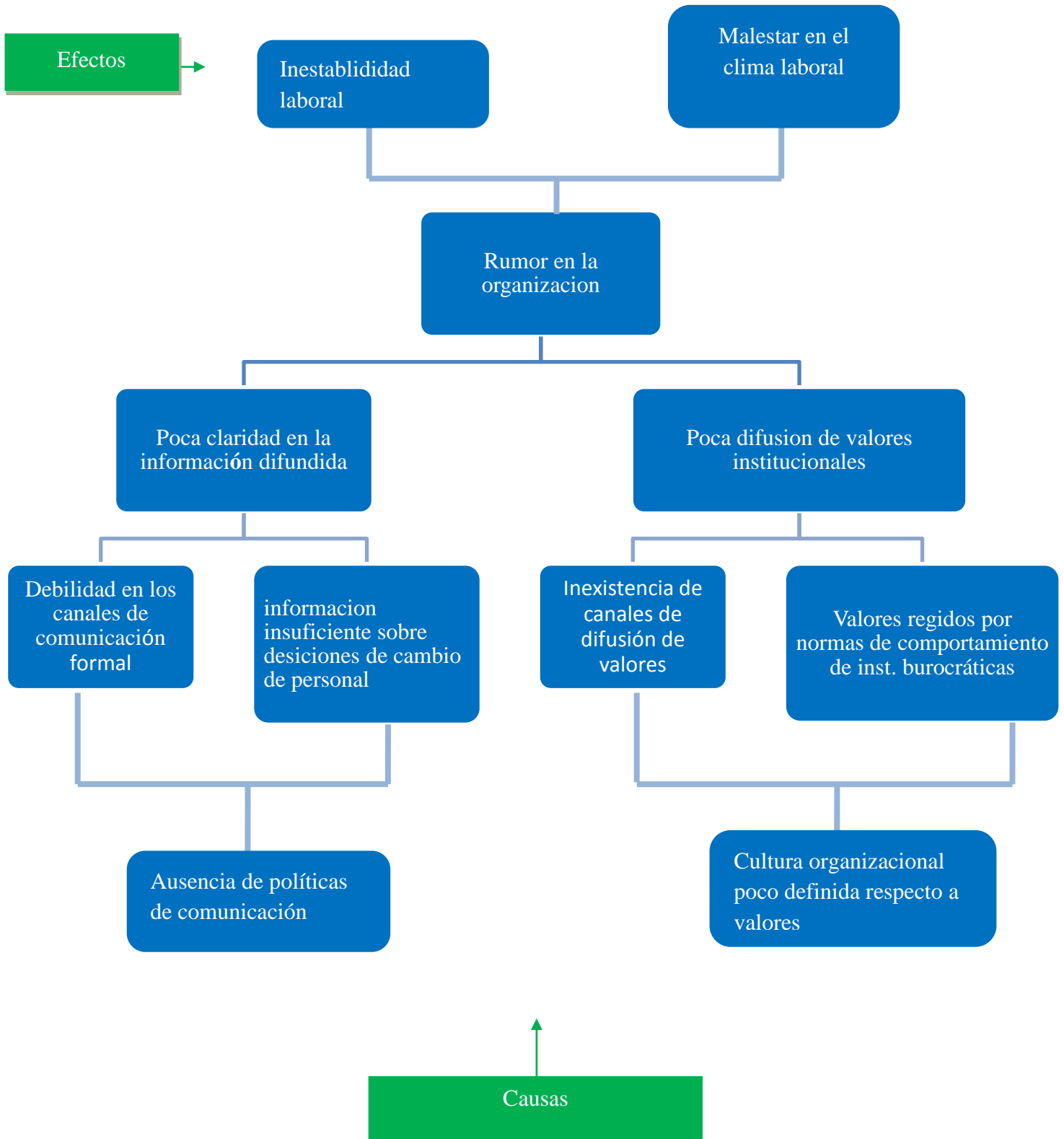
De igual manera al entrevistado se le preguntó acerca de los problemas de rumores en la empresa y este nos manifestó que varias veces se han generado rumores en la institución y que la comunicación informal es parte de la organización debido a que las personas

generan información no verificada y la transmiten a los demás generando problemas que afectan muchas veces el clima de la institución.

Se puede notar que dentro de la empresa hay un alto porcentaje de personal que se entera de lo que sucede en la institución mediante canales formales, pero no hay que dejar de lado el porcentaje que conoce información a través de conversaciones, es decir, rumores ya que son fuentes no verificables. Al observar el acontecer diario de la institución y observar el comportamiento de los trabajadores se nota que existe alto contenido de rumor manifestado en reuniones en los pasillos, ascensores y el bar institucional, en donde intercambian posibles hechos que no están comprobados e incluso ponen en duda lo manifestado mediante los canales formales que usa la empresa.

3.5 Árbol de problemas de origen del rumor

Gráfico#20: Árbol de problemas causas y efectos del rumor



Fuente: elaboración propia del autor

El árbol de problemas muestra las principales causas por las que se genera rumor en la organización. Las dos con mayor importancia son: la ausencia *de políticas de comunicación* y una *cultura organizacional poco definida respecto a valores*. La primera de ellas genera problemas como *debilidad en los canales de comunicación formal*, lo cual no permite que la información llegue de manera oportuna con un mensaje claro a todo el personal de la institución; y la *insuficiencia de información sobre decisiones de cambio de personal*, lo que genera inestabilidad y un ambiente dispuesto a que surjan rumores respecto al personal que ingresa o abandona la institución. Finalmente ambas causas crean malestar en el clima de la institución.

En cuanto a la cultura organizacional poco definida respecto a valores, trae consigo dos causas más profundas del porqué de esta situación, estas son la *inexistencia de canales de difusión de valores* organizacionales así como *valores regidos por normas de comportamiento de instituciones burocráticas*; respecto a la falta de canales de difusión de valores, estos no están creados en la institución y el personal carece de medios para conocerlos y ponerlos en práctica. Asimismo los valores son regidos por normas de comportamiento de instituciones burocráticas, esto quiere decir que la organización funciona de acuerdo a todas las instituciones públicas mediante lo señalado por el Estado y los procesos que sigue en su comportamiento e información son lentos y deben pasar por varios filtros antes de llegar a los empleados. Todo esto genera poca difusión de valores institucionales en la empresa.

Después de hablar de las causas de que exista rumor en la organización también es necesario señalar los efectos de la misma en la institución: una de las principales consecuencias que crea el rumor en la institución estudiada es inestabilidad laboral, debido al surgimiento de información no corroborada que afecta la seguridad y el

sentido de pertenencia de los empleados en la misma, también genera malestar en el clima laboral debido a que por causa de chismes se dan problemas entre empleados o con sus superiores, existen quejas en cuanto a los beneficios laborales, a las herramientas de trabajo que les ofrece la institución y a la ineficiencia de canales de comunicación formal que posee. También afecta la cultura organizacional de la empresa, específicamente el alineamiento de los empleados a los valores y filosofía de la empresa ya que debido a la comunicación extraoficial no actúan de acuerdo a la misión y visión institucional.

Conclusiones

Esta investigación tuvo como punto central reconocer si existía o no rumor en la institución pública analizada y de qué manera afectaba al clima laboral de la misma, pues tal como señala Terceruelo (2013) El rumor, el cotilleo, la maledicencia han sido siempre deportes nacionales muy practicados en los países del mundo. Siempre hay un oído dispuesto a escuchar una exclusiva o una información privilegiada y también siempre hay una voz caritativa y bien informada, con acceso a fuentes inconfesables pero de toda solvencia, dispuesta a difundir y propagar noticias que casi siempre son negativas y generalmente tienen un objetivo o, por decirlo más claramente una víctima.

Por tal motivo, es necesario primero hacer referencia a la pregunta de investigación planteada en esta disertación ¿Cómo afecta el rumor al clima laboral?, después de haber hecho referencia a uno de los conceptos de rumor y teniendo en cuenta que el clima laboral se refiere a un entorno completo de situaciones que se dan en una institución, como satisfacción de necesidades, pertenencia a un grupo, autorrealización, en general, el ambiente interno existente entre los miembros de la organización que les permite sentirse a gusto con la misma.

Se puede concluir que, efectivamente dentro de la institución en estudio existe el uso de canales de comunicación no formal como el rumor que afectan directamente al clima organizacional debido a que crean inestabilidad en los trabajadores, ya que no tienen la certeza de la información transmitida, incluso haciendo referencia a ciertas preguntas de la encuesta realizada y la entrevista hecha al Director de Recursos Humanos, estas afirman que los acontecimientos muchas veces son transmitidos a través de conversaciones y que varias veces se han generado problemas de rumor en la organización creando insatisfacción en los empleados, inestabilidad, miedo y afectación

al ambiente de trabajo, esto debido a que los empleados generan información no verificada y la comparten con los demás.

En el diagnóstico realizado a una muestra proporcional del personal administrativo de la institución se lograron identificar aspectos importantes sobre clima laboral, canales de comunicación, rumor y cultura organizacional. Según estas variables se obtuvieron resultados diversos demostrándonos como la falta de canales formales de comunicación y el mal manejo de los mismos, produce rumor y comunicación extra oficial dentro de la empresa creando inestabilidad y un mal clima laboral.

En cuanto a los canales de comunicación los mismos que son el medio por el cual se transportan los mensajes e información entre emisor y receptor, se pudo identificar claramente que según lo demostrado a través de las encuestas, entre las formas más comunes de conocimiento de información y noticias del personal se encontraban los canales verbales, es decir conversaciones extra oficiales que obtenían un 20 % del total de obtención de noticias que tenía conocimiento los servidores públicos.

En lo que respecta a la cultura organizacional tomada como el conjunto de normas, valores y principios que rigen a una organización y mediante los cuales el grupo de trabajadores actúa, se pudo definir que la institución como tal tiene establecidos una serie de valores y principios que van de acuerdo a reglamentos trazados para todas las entidades públicas por el Estado través del Ministerio de Relaciones Laborales, estos son conocidos por la mayor parte de los miembros de la organización, sin embargo, no todos lo aplican en la misma haciendo que tan solo un grupo de los trabajadores actúe dirigiéndose hacia los mismos objetivos de la empresa.

En general, se puede señalar que los problemas de falta de comunicación formal y debilidad del sistema son los principales generadores de rumor en las organizaciones esto también generado por la debilidad de la cultura organizacional que no siempre está bien estructurada en la empresa, ni es tomada en cuenta por todo el personal, estas situaciones a su vez derivan de raíces más profundas propias de una institución burocrática donde la difusión de valores es insuficiente.

Cuando una institución no cuenta con canales formales de comunicación que funcionen de manera adecuada y que sean transmitidos hacia los trabajadores es cuando surge el rumor provocando inestabilidad, falta de motivación, menor sentido de pertenencia, malas relaciones laborales y un sinnúmero de problemas que han sido tratados a lo largo del estudio generando como consecuencia un mal clima laboral en la empresa producido por el rumor.

Recomendaciones

- Establecer canales formales de comunicación, para de esta manera evitar el surgimiento de información no corroborada, distorsionada e impropia que da como lugar el establecimiento del rumor como una forma principal de información en la organización. Estos canales de comunicación formal pueden ser, comunicados semanales que el departamento de comunicación institucional difunda en la institución para informar sobre sucesos importantes y temas que estén ocurriendo en la organización, así, los trabajadores estarán constantemente informados de una fuente certera y se desmentirían posibles rumores creados.
- Dictar cursos trimestralmente en los que se capacite a las distintas áreas del personal de la empresa, en lo que respecta a cultura organizacional y clima laboral. El conocimiento del lugar donde se trabaja, sus objetivos misión, visión y procesos, permiten que las personas que laboran en la institución confíen en ella.
- Alinear todos los medios internos formales en los que se compartan noticias e información de la empresa. La institución en análisis maneja productos internos mediante los que informa al personal como cartelera, página web, boletines internos, revista institucional, entre otros; todos estos productos deben estar alineados a un mismo discurso y generar noticias que no se contradigan, además estas deben ser claras y precisas para que todos los trabajadores las comprendan y no las tergiversen dando lugar al rumor.
- Realizar campañas y capacitación permanente al personal en lo que respecta a los valores institucionales, de esta manera, los trabajadores irán conociendo la filosofía de la empresa y adquirirán un sentido de pertenencia hacia la misma.

- Establecer conferencias trimestrales dictadas por el departamento de recursos humanos y comunicación institucional, en las que se señale la importancia de trabajar de acuerdo a la misión y visión de la empresa; los directores de ambos departamentos brindarán estrategias y medios para que todo el personal actúe de acuerdo a los mismos y de esta manera todos trabajen con los mismos lineamientos por alcanzar objetivos organizacionales.
- Elaborar un plan de comunicación interna y externa en el que se establezcan todas las actividades y procesos comunicativos que deben realizarse anualmente, estrategias a utilizarse en momentos de crisis, creación de métodos para comunicar tanto al público interno como externo de la misma estableciendo canales de comunicación que se van a utilizar, y finalmente incluir lineamientos uniformes en cuanto a la imagen e identidad corporativa.
- Brindar reconocimientos al personal por el trabajo realizado, mediante la implementación de reconocimientos económicos como bonos por trabajos y metas cumplidas, asimismo reconocimientos sociales como diplomas en los que se felicite a los empleados en caso de trabajos bien cumplidos y objetivos alcanzados, también incluir felicitaciones públicas a los trabajadores esto permitirá que se sientan motivados a seguir realizando su trabajo de manera eficaz y exitosa. Implementando estas herramientas se previene uno de los más importantes rumores que son las famosas “quejas” por la falta de reconocimiento del trabajo hecho.

LISTA DE REFERENCIAS

Aguilera, J. (2006). Comunicación organizacional: ¿qué es y por qué contar con una política de comunicaciones? Tomada de

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/importancia-de-las-politicas-para-la-comunicacion-organizacional.htm>

Almenara Aloy J. Romero Delgado M. y Roca Pérez Xavier. (2005). *Comunicación Interna de la empresa*. Barcelona: Editorial UOC

Beristan, F y Beristan, M. (2006). Diagnóstico de clima laboral: *Caso Sabormex Puebla. Planta de frijoles y otros* (Tesis de Licenciatura). Universidad de las Américas de Puebla. Tomada de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf

Bortolotti, J. C. (2005). *Diagnóstico del clima laboral de la empresa RAMSA*. (Tesis Licenciatura). Univeridad de las Américas Puebla. Tomada de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/bortolotti_u_jc/capitulo0.pdf

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill

Cuevas, J. *El clima organizacional y su relación con la cultura organizacional*. (2011).

Tomado de <http://psicologiayempresa.com/el-clima-organizacional-y-su-relacion-con-la-cultura-organizacional.html>

Cultura empresarial y Clima laboral: *EL clima laboral*. (n.d.) Tomado de

<http://www.autorrealizacion.info/documentos/culturaclima.pdf>

Davis, K. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México. Mc Graw Hill

Del Pozo Lite M. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid: Fragua Editorial

Díaz Sotomayor, Ma. F. y Morán Espín, P. (2011) *Análisis del clima laboral, cultura organizacional y realización de un plan de mejora*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Diseño y estructura organizacional, n. d. recuperado de

<http://www.monografias.com/trabajos94/disenio-organizaacional/disenio-organizaacional.shtml>

Dubrin A. (2008). *Relaciones Humanas: comportamiento humano en el trabajo*.

Mexico: Pearson Education

Factores del cambio organizacional: Encuesta de Clima y cultura organizacional, tomado de:

<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=5&ved=0CEsQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.innsz.mx%2Fdescargas%2Ftransparencia%2Feco%2Fcultura%2520y%2520clima%2520organizacional.doc&ei=XYyoUqKdEtPnkAfP34GIDw&usg=AFQjCNH5OunaK6IgYtygt2FqAKwO3OPqiQ&bvm=bv.57799294,d.eW0>

Fernández M. (2011). *Introducción a la gestión Management* (vol1). Valencia: autor francés por Magnet, A. Barcelona: Plaza & Janes Editores

García, C. (2007). *Cambios en la cultura organizacional*. Tomado de

http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm

Kapferer, J. (1989). Rumores: *El medio de difusión más antiguo del mundo*. tr. del

Kinicki A. y Kreithner R. (2003). *Comportamiento Organizacional: conceptos, problemas y prácticas*. México: Mc Graw Hill

LM Servicios Editoriales. (2011). Comunicar es fácil: *La comunicación, base de un buen clima laboral*. Tomado de <http://comunicaresfacil.blogspot.com/2011/03/la-comunicacion-base-de-un-buen-clima.html>

Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill

Lucas Marín, A. y García Ruiz, P. (2002). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: Mc Graw Hill

Newstrom J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill

Pineda Villalba, D. (2013). El rumor como estrategia de comunicación: *estudio de caso del personal del Servicio de Citas Médicas de la empresa Cronix Compañía Limitada*. (Tesis de grado). Universidad Central Del Ecuador

Quan, J. (2012). *Factores que producen un clima laboral negativo*. Tomado de <http://gestiondeempresasfamiliares.blogspot.com/2013/03/4-factores-que-provocan-un-clima.html>

Raga, M. (2012). *Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de S.A. de importaciones y distribuciones (SAID)*. (Tesis de postgrado). Universidad Bolivariana de Venezuela

Registro oficial órgano del Gobierno del Ecuador: *Reglamento orgánico de gestión organizacional por procesos*. (2010) tomado de <http://www.uta.edu.ec/v2.0/phocadownload/externos/gestionorganizacional.pdf>

Restrepo Angulo, J. (2007). *Análisis de los procesos básicos de un sistema de comunicaciones*. Sello editorial, Universidad de Medellin.

Robbins Stephen, P. (2010). *Introducción al Comportamiento Organizativo*. Madrid: Prentice Hall

Rubio Navarro, E . (n. d.). Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral: *Los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa*, consultado de <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>

Sandoval Caraveo, M.C. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*.

Tomado de

http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf

Sandoval, M. J. (2004). Comunicación organizacional: *El auge de la comunicación en las organizaciones como parte del éxito*. (Tesis de licenciatura). Universidad de las Américas Puebla. Tomado de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/

Shein, E. (1999). *Organizational Culture and Leadership* .Jossey- Bass Inc. San Francisco

Terceruelo, B. Estrategias para vencer a “los rumores” Tomado de

<http://www.foromarketing.com/estrategias-vencer-rumores>

Zayas, Agüero, P.M. (2010). *La comunicación interpersonal*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2010f/879/

Zelaya, G. (2013). *La propagación de rumores*. Tomado de <http://www.laprensagrafica.com/La-propagacion-de-rumores>

ANEXO 1: Encuesta sobre el clima laboral al personal administrativo de la institución pública

1. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?

Sí

No

2. ¿En su área las cargas de trabajo se encuentran correctamente repartidas?

Sí

No

3. ¿Le parece que en su puesto de trabajo puede desarrollar sus habilidades?

Sí

No

4. La relación con sus compañeros de trabajo es:

Buena

Regular

Mala

5. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su lugar de trabajo?

Sí

No

6. ¿Cómo es la relación con sus directivos?

Buena

Regular

Mala

7. ¿Su ambiente de trabajo le produce estrés?

Si

No

8. ¿Se siente parte del equipo de trabajo

Sí

No

9. ¿Se le reconocen adecuadamente las tareas que realizó?

Sí

No

10. Cuando introduce una propuesta innovadora en su trabajo, ¿se la toma en cuenta?

Sí

No

11. En general ¿las condiciones laborales (salario, bonificaciones, beneficios de ley) son satisfactorias?

Sí

No

12. ¿La institución le proporciona herramientas para desarrollarse de mejor manera en sus funciones?

Sí

No

13. ¿Las condiciones de trabajo (instalaciones) en las que se labora son seguras?

Sí

No

14. ¿Le parece cómodo y le gusta su espacio de trabajo?

Sí

No

15. ¿Conoce la misión y visión de la institución?

Si

No

Si su respuesta es no pase a la pregunta 18

16. ¿Actúa de acuerdo a la misión y visión de la institución?

Siempre

Casi Siempre

A veces

Nunca

17. ¿Se entera de acontecimientos que suceden en la institución?

Sí

No

18. ¿De qué manera se entera de lo que sucede en la institución?

Cartelera

Revista institucional

Página web

Conversaciones

ANEXO 2: Guía de entrevista aplicada al Director de Recursos Humanos

1. ¿Cómo ve usted al clima laboral de la institución?
2. ¿De qué manera manejan el clima laboral en la empresa?
3. ¿Le parece importante al Departamento de Recursos Humanos implementar estrategias para mejorar el clima laboral y satisfacción del personal en la institución?
4. ¿Considera usted que el personal de la empresa está satisfecho dentro de la empresa?
5. ¿Cómo son las relaciones laborales del personal entre sí y con los directivos?
6. ¿De qué manera reconocen al personal por sus logros o méritos personales y profesionales?
7. ¿Las opiniones del personal de la empresa son tomadas en cuenta? ¿de qué manera? ¿existe retroalimentación?
8. ¿La institución brinda los recursos necesarios al personal para desempeñarse en sus funciones?
9. ¿Los directivos brindan la información necesaria y detallada a su personal a cargo sobre las funciones que deben cumplir?
10. ¿Qué información se puede transmitir al personal y cual no?
11. ¿Existe alguna política para que hay sentido de pertenencia en la empresa?
12. ¿Los ambientes facilitan el trabajo de las personas?
13. ¿Se han generado problemas por rumor?
14. ¿En sus funciones se toman medidas para evitar el rumor? ¿cuáles?