

Capítulo II

Estudio de Clima Laboral

Después de que en el capítulo anterior se sentaron las bases de las principales teorías que dieron origen a la comunicación organizacional, a lo largo del presente capítulo se definirá lo que es un estudio de clima laboral, ya que éste es de suma importancia porque proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, además, introduce cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

De igual forma en este capítulo se definirá el empleo de la comunicación organizacional a través de conceptos que establecen a la comunicación como una herramienta para las organizaciones, que proporcionan datos acerca del ambiente interno, a través de un estudio de clima laboral. A lo largo de éste capítulo se expondrán los factores y ventajas que aporta la realización del estudio de clima laboral, ya que a través de éste se puede proporcionar retroalimentación del comportamiento dentro de la organización y así poder llevar a cabo una buena planificación de sus estrategias.

Con el paso del tiempo se ha demostrado que es muy importante el ambiente dentro de las organizaciones ya que un buen ambiente dentro de la misma favorece al flujo de comunicación e incita a una eficaz creación de información para el desarrollo del clima organizacional y así diagnosticar el ambiente de la institución y mejorar su operación.

2.1 Definición de clima laboral

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y consecuentemente en la productividad. Está relacionado con el comportamiento de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

El estudio de Clima Laboral se trata de una encuesta mediante la cual se recaban opiniones del personal, permitiendo medir el clima laboral interno que se percibe por los empleados de la organización.

2.1.2 Factores que evalúa el estudio de clima laboral

El estudio recoge información referente a:

- *Relaciones con los jefes*: Mide la satisfacción y la efectividad en la relación jefe-subordinado. Es decir que una mejor relación del empleado hacia el jefe y viceversa mejora la efectividad en el trabajo.
- *Relaciones con los compañeros de trabajo*: Como la calidad de la comunicación, la cualidad del trabajo en equipo, grados de cooperación, etc. Asimismo el tener buena relación con los compañeros siempre facilitará el desempeño laboral.
- *Herramientas de trabajo*: Analiza si se tienen adecuados o suficientes medios o elementos para ejecutar las tareas del puesto. Es decir tener el equipo adecuado para la elaboración de las labores.

- *Salarios y prestaciones:* Indica el grado de satisfacción experimentado hacia los sueldos, prestaciones y otras formas de compensación. Tener el salario justo de acuerdo al trabajo que se desempeña.
- *Calidad de clima laboral:* Determina un status de funcionalidad o disfuncionalidad general del clima percibido. Un buen ambiente laboral influye en la producción y productividad.
- *Capacitación y formación:* Permite conocer el grado satisfacción con el desarrollo de las habilidades y capacidades propias en función de las necesidades personales y de las demandadas por el puesto.

Un estudio de Clima Laboral constituye un análisis muy completo de las percepciones de los integrantes de la empresa.

2.1.3 Ventajas que aporta el estudio de clima laboral

- a) Identificar las percepciones que actualmente poseen los colaboradores en relación a diferentes características relevantes del entorno laboral
- b) Apoyar la gestión general de la administración proporcionando información relevante que permita realizar una planificación de estrategias de intervención en el ámbito del desarrollo organizacional y de los Recursos Humanos
- c) Evaluar el clima organizacional en base a un análisis de fortalezas y debilidades en relación a las dimensiones consideradas para el estudio.

d) Determinar las principales diferencias que reportan los colaboradores en relación a las diversas unidades de análisis

e) Establecer hipótesis diagnósticos y sugerir estrategias de intervención en consideración de las debilidades y oportunidades de mejoramiento detectadas

f) Desarrollar estrategias de crecimiento y manutención para las dimensiones percibidas positivamente. Sugerir cursos de acción específicos para las dimensiones percibidas desfavorablemente.

(www.altavista.com)

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, por ejemplo si dentro de una organización un trabajador percibe que existe una posibilidad de crecer dentro de esta debido a que su trabajo es valorado, existen muchas posibilidades de que este aumente su productividad.

Tabla 2 Percepción del empleado en la organización

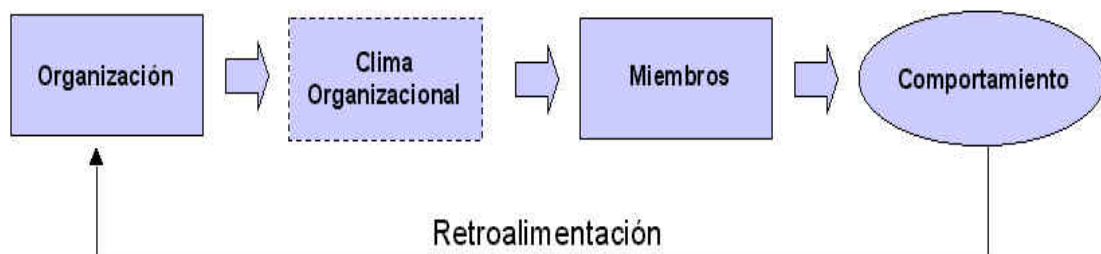


Fuente: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

Como se puede ver en la tabla dos, el comportamiento de un trabajador no depende de los factores existentes en la organización sino de las percepciones que tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Como podremos ver a continuación en la tabla tres; Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, pero dependiendo de las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Al darse la retroalimentación con los comportamientos incidiendo en la organización y en el clima, completan el circuito.

Tabla 3. Factores y estructura del clima



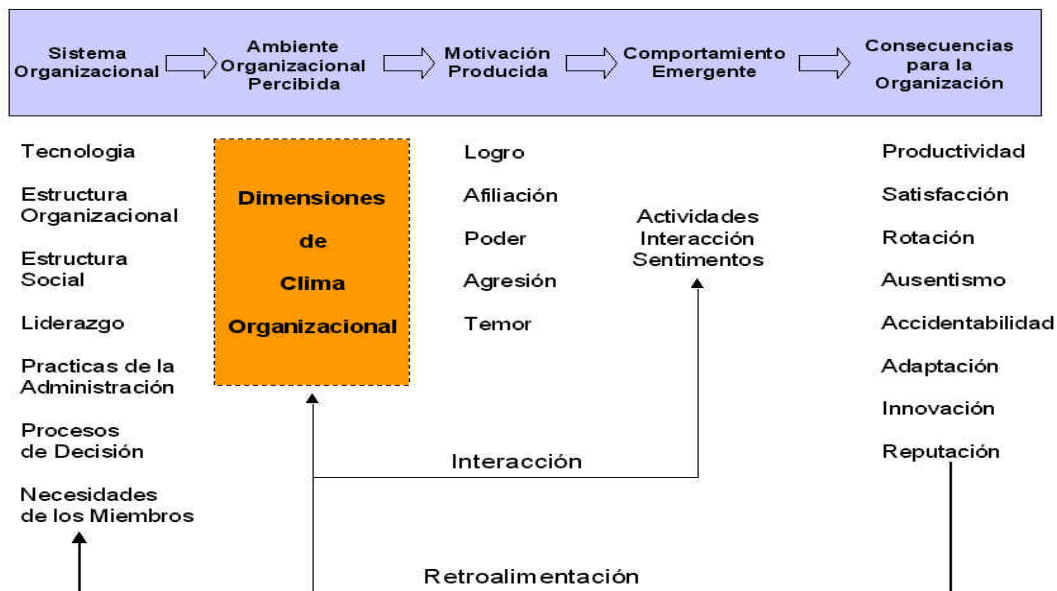
Fuente: <http://www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm>

El Clima Organizacional se origina en una gran variedad de factores que influyen en el comportamiento cotidiano de los empleados. Los factores que influyen en

estos son la percepción que se tiene de la interacción de los grupos dentro de la empresa que constituyen un clima laboral.

Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional

Tabla 4 factores del sistema organizacional



Fuente: Litwin y Stinger (1978)

Como se puede ver en la tabla cuatro, el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. El Clima Organizacional repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Y se refleja dentro de la organización en la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otras.

En el estudio que se realizó en “Refacciones y Accesorios Mecánicos S.A. de C.V.” se tomaron en cuenta la Satisfacción, Motivación, Integración, Comunicación y Retroalimentación.

Estas cinco variables, sumadas a un correcto manejo de los canales de comunicación internos, representan una guía clara para la creación o el mantenimiento de un clima laboral que permita que la empresa, junto con sus miembros, desempeñe correctamente sus obligaciones y cubra así, las necesidades que se presenten.

Es por lo anterior que la constante supervisión de los canales por los que fluye la comunicación en sus distintos niveles (ascendente, descendente, horizontal y vertical) debe ser una prioridad para los altos directivos ya que es esta supervisión la que permitirá identificar y corregir las estrategias internas de comunicación dentro de la empresa.

Tomamos éstas cinco variables para este estudio, en primer lugar por ser variables que con mayor frecuencia se utilizan en el estudio de clima organizacional, y en segundo lugar y como razón más importante, porque fueron señaladas como inquietudes para la empresa.

La importancia de estudiar el clima laboral de una organización, varía en la medida en que influye en la motivación, la satisfacción y, por lo tanto, en el desempeño de los empleados

También ayuda a conocer qué elementos pueden estar afectando a la alza o a la baja en la motivación y productividad y, en consecuencia, qué es conveniente reforzar o reorientar en los esfuerzos individuales e institucionales de la empresa, para obtener beneficios para ambas partes

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal desarrolla su actividad en la organización

Para lograr mejorar en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. El estudio del clima organizacional es sumamente importante dentro de las organizaciones ya que por medio de éste se recopila información que sirva para mejorar el flujo de la información. Dentro de la comunicación organizacional este tipo de estudios da pie a la planeación de estrategias comunicacionales.

2.2 La Comunicación Organizacional

La comunicación plantea una extensa gama de posibilidades de interacción en el entorno social, ya que por medio de ésta las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilita el desarrollo de las organizaciones.

Toda relación entre los integrantes de una organización se da gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se fijan y se delegan funciones, y se crean compromisos.

La comunicación institucional interna origina la colaboración, la integración y la armonía en el marco de la cultura organizacional.

La falta de estrategias comunicativas dentro de la organización, crea lentitud en procesos y acciones, retraso de respuestas y desinformación, impidiendo la interacción interna. Por otra lado, las estrategias son necesarias para tener coherencia entre las acciones que se realizan en la institución con la realidad del entorno.

E objetivo de una organización es que la información fluya sin obstáculos en los dos ámbitos y en los niveles.

2.2.1 Tipos de comunicación organizacional

La organización es percibida como un sistema que contiene una jerarquía de subsistemas en interacción; dentro de ella existen fuerzas sociales que le dan coherencia y permanencia como sistema.

Para el funcionamiento de las organizaciones sociales la comunicación es esencial, juega un papel fundamental en el mantenimiento de la institución. Y se da por medio del intercambio de información entre los distintos niveles; cada miembro de la organización cumple un rol comunicativo específico. (*Collado: 2002*).

Entre las funciones de la comunicación dentro de la institución se encuentran: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.

Para el estudio de la comunicación dentro de la organización se debe analizar en tres funciones: Producción, Innovación y Mantenimiento.

En la función de producción, la comunicación es sumamente importante en todas las actividades de información que se relacionan de manera directa con las formas de capacitación, orientación pertinente a la ejecución del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto. (*Bartoli, 1991*).

En la función innovadora se presentan dos tipos de innovaciones de la organización y en la organización. Las innovaciones de la organización cambian la empresa pero no afectan al personal que labora en ella. En la innovación la organización requiere cambios en el comportamiento de los individuos, hecho que afecta a todo el conjunto ya que exige una actitud positiva y de mucha prospectiva en todos y cada uno de los estamentos: directivos, administrativos y empleados.

“La función innovadora de la comunicación incluye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas”. (Fernández, Collado. 1997)

La función de mantenimiento está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual; lo cual genera mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales, reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik, para que la función sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- **ABIERTA:** Tiene como objetivo el comunicarse con el exterior; normalmente utiliza el medio más usado dentro de la organización para enviar los mensajes.
- **EVOLUTIVA:** Hace énfasis en la comunicación inesperada que se crea dentro de una organización.
- **FLEXIBLE:** Permite una comunicación adecuada entre lo formal e informal.
- **MULTIDIRECCIONAL:** Opera la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras.
- **INSTRUMENTADA:** Para que la información llegue de manera adecuada dentro de la empresa es necesario utilizar herramientas, soportes, dispositivos, etc.

Los mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización y su medio, pueden transmitirse en diferentes niveles y maneras:

2.2.1.1 COMUNICACIÓN ESCRITA:

Por medio de ésta la gente tiene la oportunidad de entender mejor el mensaje ya que puede regresar a segmentos anteriores, es clara, precisa, completa y correcta. Esta puede darse a través de:

- **Carta:** De esta manera se le puede comunicar algo de interés personal o grupal a las personas, y se convierte en el más usado por las personas ausentes.
- **Memorando:** El objetivo es recordar mensajes o información que los empleados deben llevar a cabo dentro de la organización.

- **Cartelera o corchos:** Están colocados en lugares estratégicos dentro de la organización. En ellos se coloca información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general.
- **Revista:** Es el medio con mayor aprobación dentro de la empresa, ya que en ella se colocan todas las actividades de la organización, contribuye al fomento de la investigación y se consigna la realidad de ésta.
- **Periódico:** Envuelve un área de conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en el ámbito de la información.
- **Boletín:** En este medio se maneja información especializada ya sea interna o externa.

2.2.1.2 COMUNICACIÓN MASIVA:

Es la comunicación permanente que genera mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para los públicos internos y externos de la organización.

Esta se da por medio de:

- **Entrevista:** dentro de las organizaciones ésta se utiliza para la selección del personal; y en algunos casos es empleada como herramienta para estructurar la comunicación interna; por medio de ésta se pueden determinar los elementos que puedan intervenir en los problemas dentro de la organización.
- **Reuniones:** Comunicación directa entre dos o más personas, dirigidas por alguno de los integrantes de la organización, donde se retroalimentan, se transfiere información de interés general y lo más importante se toman decisiones que beneficien a la organización.

La comunicación organizacional se mira en cinco perspectivas:

2.2.1.3 COMUNICACIÓN INTERNA:

Actividades que se llevan a cabo dentro de la organización que ayudan al mejoramiento de las relaciones entre sus miembros, ésta se da por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación de la empresa y que tienen como objetivo principal promover motivación, unión y comunicación para llegar a las metas establecidas.

2.2.1.4 COMUNICACIÓN EXTERNA:

Toda información dirigida a su público externo, con el fin de conservar y mejorar las relaciones públicas y perfeccionar la imagen corporativa de la organización..

RELACIONES PÚBLICAS: Son las diferentes actividades y programas de comunicación que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.

PUBLICIDAD: Son los mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.

PUBLICIDAD INSTITUCIONAL: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; y busca dar al público una imagen favorable de la institución.

Las organizaciones exitosas son las que comprenden que la comunicación y la información son extremadamente importantes ya que éstas favorecen en la mejora del ambiente comunicativo y el clima laboral; es decir buscar que los empleados se sientan

identificados con la empresa haciendo que se sientan parte de ella y tomándolos en cuenta para el desarrollo de las metas de la organización.

Es por medio de la información que las organizaciones cumplen una serie de metas tales como: estructurar, planear y distinguir patrones de comportamiento para los públicos internos y externos; la información se transforma en una herramienta de retroalimentación para la evolución y el control de la organización. Es importante que ésta sea confiable para que una el ambiente y la organización, es decir que a mayor información confiable menor es la inseguridad laboral.

Según Warren Weaver se puede demostrar que la cantidad de información de un mensaje no está relacionada con lo que se dice sino con lo que se podría decir, esta relación se da según la comprensión que se obtenga del contenido del mensaje de la información, porque a medida que se conoce la información ésta va perdiendo el contenido informativo.

Por lo tanto la comunicación se transforma en información, ya que permite reducir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias para perfeccionar la conducta social del individuo.

El modelo de gestión comunicativa en la organización propuesto por Abraham Nosnik es un soporte dentro de la comunicación ya que se propone ayudar a que toda empresa pueda desarrollar ambientes ricos en información.

Por lo tanto Nosnik afirma que la organización bien informada se caracteriza porque:

- “Se ha estudiado las necesidades de cada uno de sus públicos en cuanto a información se refiere.
- Ha planeado una serie de estrategias (entre las cuales están la producción de medios y la apertura y mantenimiento de canales de información) para poder direccionar la información a sus públicos de manera eficaz (informar lo que tiene que informarse) y eficiente (con el menor desperdicio de recursos disponibles).
- Ha planeado buscar activamente la retroalimentación de sus públicos.
- Está convencida que puede generar mejor comunicación trabajando en conjunto con sus respectivos públicos”. (Nosnik, Abraham.1996)

Es entonces cuando se hace necesario establecer una diferencia fundamental entre la información y la comunicación al interior y exterior de las organizaciones. Según Dimitri Weiss la información consiste simplemente en que un emisor emite conocimientos estructurados a un receptor. La dirección de los datos, en el caso de la información, se produce en un solo sentido. El receptor por este motivo, se considera siempre como un sujeto pasivo frente a la información.

La comunicación consiste en intercambios de información y se produce en una multiplicidad de sentidos dado que cada receptor del mensaje se transforma a su vez en emisor con nuevos y variados mensajes.

La comunicación interna toma todas las acciones que se llevan a cabo dentro de la organización, para una mejora de las relaciones con y entre los miembros de la misma; para lograrlo es necesario aprovechar diferentes medios de comunicación que los

mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral armónico contribuya al logro de las metas y objetivos que se propone la empresa. La compañía debe ser un espacio abierto, un lugar donde los empleados obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional que buscan.

2.2.2 Comunicación formal y comunicación informal

Dentro de las organizaciones existe la comunicación formal e informal. Las formales se componen por diferentes canales determinados por donde circula la información, relativo al trabajo entre las diversas áreas de la organización; el objetivo es lograr la conexión de todas las actividades distribuidas en la empresa; y son reguladas por medio de las cartas y manuales de la organización.

Las comunicaciones informales componen un conjunto de interrelaciones espontáneas, que se basa en los gustos del empleado. La información que se transmite puede o no tener relación con las actividades de la institución. La información circula por los canales abiertos de la empresa; y el fin es que todos los empleados estén informados de lo que deben de hacer, con el fin de fomentar el sentido de pertenencia; para lograr un ambiente laboral más propicio para el bienestar de la organización.

La comunicación formal e informal se complementa una de la otra para lograr una mejor comunicación dentro de la empresa. El objetivo de la comunicación formal e informal es enviar una serie de mensajes en la que se asegure una difusión adecuada.

Dentro de la comunicación formal e informal se habla de comunicación multidireccional: descendente, ascendente, horizontal, transversal, interna y externa.

- **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:** Se utiliza para hacer llegar los mensajes desde la parte directiva hacia los empleados, con el objetivo de dar instrucciones claras y específicas del trabajo que se va a ejecutar; pero muchas veces se pierde el valor comunicativo del mensaje.
- **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:** Es cuando los empleados le dan a conocer a los directivos o superiores el panorama general de lo que sucede al dentro de la organización, especialmente lo que ocurre en los sitios de trabajo; esta información suele ser detallada y específica.
- **COMUNICACIÓN HORIZONTAL:** “Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, cuando la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor” Martínez de Velazco

Las organizaciones deben elaborar programas de inducción que ayuden a entender la actitud y el comportamiento que se generan dentro de éstas. Para crear canales de comunicación confiables entre todos los miembros; es decir desarrollar una visión compartida de los objetivos de la empresa, y crear una consiente actitud por trabajar juntos, ser cada vez mejores. Es necesaria la creación de estrategias comunicativas que permitan actuar de manera productiva tanto para la organización como para sus públicos.

“Orientar los flujos de comunicación interna en un sentido tal que colaboren al logro de los objetivos tanto de la institución como para los públicos internos y afectan las actitudes y opiniones de estos públicos internos buscando reforzar las que favorecen el logro de dichos objetivos y modificar las que de alguna manera las obstaculizan” (Muriel María.1983)

Las organizaciones dependen de la comunicación para regular las actividades de sus miembros. Es decir que es necesario compartir información de calidad y oportuna con su público interno y externo, ya que esto ayuda a tener un buen clima laboral.

Dentro de toda organización es factible toparse con diversos problemas de comunicación, ya que se pueden escuchar diferentes idiomas, se puede generar comunicación no verbal caracterizada por los gestos, miradas, vestimenta y hasta la manifestación de emociones fuertes, diferentes a las normalmente expresadas de una institución. Esta problemática es tratada superficialmente sin analizar que detrás de ella hay importantes barreras culturales que de no ser gerenciadas estratégicamente se convertirán en nuevas amenazas para la empresa.

La comunicación es muy importante juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales, porque entre más conocen su empresa y sus capacidades los trabajadores contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

“Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una única forma de comunicación. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos” (niño Teresa del Pilar 1993)

Las relaciones interpersonales tienen como objetivo darle un verdadero beneficio al empleado, para generar una relación de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otras; con el fin de que el miembro de la organización no se sienta estresado y exista respeto y comprensión entre los jefes y subordinados, y así canalizar el recurso humano en lealtad y compromiso.

Para Salvador R. Sánchez Gutiérrez, las principales características de comunicación interpersonal en el mundo de la organización son:

- “Como condición inicial requiere un contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.
- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común.
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son, de una u otra manera, participantes activos. Se trata, entonces, de una relación en la que los interlocutores asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.

- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas pero no siempre es así”.

La comunicación verbal directa entre los superiores y empleados será un encuentro personal en el que se genere una interrelación. Una buena comunicación interpersonal deberá entonces propiciar en los colaboradores la tendencia a la asociación, con la finalidad de generar una conducta integradora capaz de dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad. Dentro de ésta también se incluye la palabra hablada, la escrita; gestos, ademanes, posiciones del cuerpo, movimientos, posturas, tono.

“La comunicación no verbal es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, de la cara, de las manos, la entonación de la voz, el ritmo y las flexiones del discurso. Para el investigador Albert Mehrabian “el impacto de un mensaje: 7% es verbal, 38% vocal (tono, matices y otras características) y un 55% señales y gestos. El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales. Este investigador, Albert Mehrabian, afirma que en una conversación cara a cara el

componente verbal es un 35% y más del 65% es comunicación no verbal". Es decir por medio de esta las personas pueden expresar el estado emocional por la que atraviesan, tales como: mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.”
(http://www.protocolo.org/gest_web/proto_Seccion.pl?rfID=209&arefid=58)

Con respecto al trabajo grupal la mayoría de las personas optan por interactuar cooperativamente. Siendo el trabajo el lugar donde más se lleva a cabo esto, incluyendo a los compañeros y por supuesto al jefe o superiores. Para que un grupo trabaje lo mejor posible es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí con una dirección de efectividad y compañerismo, puesto que la cabeza visible no puede cumplir con todas las funciones al cien por ciento.

A lo largo del capítulo se ha podido establecer como el Clima Organizacional influye en el comportamiento visible de los miembros, a través de conocimientos y signos de comunicación que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Así mismo se ha comprobado el importante papel que juega la Comunicación dentro de la organización, ya que por medio de los diferentes tipos de comunicación, tanto jefe como subordinado entienden el rol que juegan dentro de la empresa y así poder llevar a cabo de mejor manera la estrategia establecida.

A través del capítulo se ha demostrado que el Clima Laboral, es la principal herramienta de la comunicación organizacional, ya que gracias a ésta se puede medir la satisfacción de las personas dentro de su trabajo. Por medio de la aplicación del clima

laboral, las empresas pueden conocer y descubrir cómo mejorar la productividad del factor humano dentro de ésta.