

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA**

**Administración de Negocios**

*Tesis para optar por el grado académico de  
Licenciatura en Administración de Negocios  
con Énfasis en Recursos Humanos*

**Influencia de la comunicación  
organizacional en el compromiso de los  
colaboradores del área administrativa de la  
empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el  
primer cuatrimestre del 2021**

Katherine González Montoya

Setiembre, 2021

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>vi</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b> .....	<b>x</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA</b> .....	<b>xi</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR</b> .....	<b>xii</b>
<b>CARTA DE APROBACIÓN DE LOS AUTORES</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>xv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>xvi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>17</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>21</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>21</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>22</b>
1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales.....	22
1.1.2 Delimitación del problema .....	25
1.1.2 Justificación .....	25
<b>1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR</b> .....	<b>27</b>
<b>1.3 OBJETIVOS</b> .....	<b>27</b>

1.3.1 Objetivo general .....	27
1.3.2 Objetivos específicos .....	27
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>28</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>29</b>
2.1.1. Antecedentes de la organización .....	29
2.1.2. Misión.....	30
2.1.3. Visión .....	30
2.1.4. Declaración de valores.....	30
2.1.5. Eslogan .....	31
2.1.6. Productos .....	31
2.1.7. Sistema integrado de gestión.....	31
2.1.8. El compromiso de RICOH con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).....	33
2.1.9. RICOH Costa Rica S.A .....	35
2.1.10. Organigrama general .....	35
2.1.11. Fotografías de la empresa .....	36
<b>2.2. CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL.....</b>	<b>37</b>
2.2.1 Gestión del talento humano .....	37
2.2.1.1 Historia .....	38
2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano .....	40
2.2.1.3 Principales áreas funcionales de la gestión del talento humano.....	41

2.2.1.4 Gestión de talento humano en tiempos de Covid-19 .....	43
2.2.2 Comunicación organizacional .....	46
2.2.2.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones .....	47
2.2.2.2 Proceso de la comunicación .....	48
2.2.2.3 Tipos de comunicación organizacional .....	50
2.2.2.4 Tipos de comunicación interpersonal .....	51
2.2.2.5 Barreras para la comunicación eficaz .....	52
2.2.2.6 Habilidades de comunicación .....	54
2.2.2.7 La eficacia de la comunicación .....	55
2.2.2.8 Importancia de la comunicación organizacional .....	57
2.2.2.9 Comunicación digital o post Covid-19.....	58
2.2.2.10 La planificación de la comunicación como estrategia organizacional	59
2.2.3 Compromiso organizacional .....	60
2.2.3.1 Razones principales para comprometerse en el trabajo .....	61
2.2.3.2 Tipos de compromiso organizacional .....	62
2.2.3.3 Variables que influyen en la creación de compromiso organizacional	63
2.2.3.4 Jerarquía del compromiso .....	65
2.2.3.5 Consecuencias del compromiso organizacional .....	67
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>69</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>69</b>

<b>3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>72</b>
<b>3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO .....</b>	<b>74</b>
3.4.1 Población .....	74
3.4.2 Tipo de muestra .....	75
3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión .....	76
3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes.....	76
<b>3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>77</b>
<b>3.6 VARIABLES O CATEGORIAS .....</b>	<b>78</b>
<b>3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....</b>	<b>80</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>81</b>
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>4.1 GENERALIDADES.....</b>	<b>82</b>
Datos Generales .....	82
Variable I: Comunicación organizacional y compromiso .....	86
Variable II: Valor de un proceso de comunicación organizacional .....	97
Variable III: Plan de comunicación organizacional .....	109
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>117</b>
<b>DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....</b>	<b>117</b>

<b>5.1. GENERALIDADES.....</b>	<b>118</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>125</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>125</b>
<b>6.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>126</b>
<b>6.2 RECOMENDACIONES.....</b>	<b>135</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>144</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1.Principales procesos de gestión del talento humano .....	42
Tabla N°2.Tipos de comunicación interpersonal .....	51
Tabla N°3.Tipos de compromiso .....	63
Tabla N°4.Variables de compromiso .....	63
Tabla N°5.Criterios de inclusión y exclusión .....	76
Tabla N°6.Variables de la investigación .....	79
Tabla N°7.Análisis de datos .....	80
Tabla N°8.Género .....	82
Tabla N°9.Departamento.....	83
Tabla N°10. Años de laborar en la organización .....	85
Tabla N°11. ....	86
¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa?.....	86
Tabla N°12. ....	87
¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?.....	87
Tabla N°13. ....	88
¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización? .....	88
Tabla N°14. ....	90
De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional: (Puede seleccionar más de una opción).....	90

Tabla N°15. ....	91
¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo? .....	91
Tabla N°16. ....	92
¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización? (Puede seleccionar más de una opción) .....	92
Tabla N°17. ....	93
¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa? .....	93
Tabla N°18. ....	95
¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización? .....	95
Tabla N°19. ....	97
¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva? .....	97
Tabla N°20. ....	99
¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender? .....	99
Tabla N°21. ....	100
¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización? .....	100
Tabla N°22. ....	101
¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas? .....	101
Tabla N°23. ....	102

¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?.....	102
Tabla N°24. ....	103
¿Cuándo va comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)? .....	103
Tabla N°25. ....	105
¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo? .....	105
Tabla N°26. ....	106
¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza? .....	106
Tabla N°27. ....	107
¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta? .....	107
Tabla N°28. ....	110
¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización? (Puede seleccionar más de una opción) .....	110
Tabla N°29. ....	111
¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional? .....	111
Tabla N°30. ....	112
¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización? .....	112

Tabla N°31. ....	114
¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral? (Puede seleccionar más de una opción) .....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1.	Valores de RICOH.....	30
Figura N°2.	Objetivos prioritarios de RICOH .....	33
Figura N°3.	Organigrama general actual de la empresa .....	35
Figura N°4.	Recepción .....	36
Figura N°5.	Portal tecnológico.....	36
Figura N°6.	Segundo piso .....	37
Figura N°7.	Proceso de comunicación .....	49
Figura N°8.	Jerarquía de canales según su riqueza.....	56
Figura N°9.	Jerarquía del compromiso .....	66
Figura N°10.	Enfoques de la investigación.....	72
Figura N°11.	Diseños fundamentales de la investigación-acción.....	73
Figura N°12.	Tipos de muestras en la ruta cualitativa.....	75
Figura N°13.	Ejemplo preguntas cerradas.....	78
Figura N°14.	Ejemplo preguntas abiertas.....	78
Figura N°15.	Género .....	83
Figura N°16.	Departamento.....	84
Figura N°17.	Años de laborar en la organización .....	85

Figura N°18. ¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa? .....	86
Figura N°19. ¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?.....	87
Figura N°20. ¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización? .....	89
Figura N°21. De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional: (Puede seleccionar más de una opción).....	90
Figura N°22. ¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo?.....	91
Figura N°23. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización? (Puede seleccionar más de una opción).....	93
Figura N°24. ¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa?.....	94
Figura N°25. ¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización?.....	96
Figura N°26. ¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva?.....	97
Figura N°27. ¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender? .....	99

Figura N°28. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización? ..	100
Figura N°29. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas?.....	101
Figura N°30. ¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?.....	103
Figura N°31. ¿Cuándo va a comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)?.....	104
Figura N°32. ¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo? .....	105
Figura N°33. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza? .....	106
Figura N°34. ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta?.....	108
Figura N°35. ¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización? (Puede seleccionar más de una opción) .....	110
Figura N°36. ¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional? .....	111
Figura N°37. ¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización?.....	113

Figura N°38. ¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral? (Puede seleccionar más de una opción)..... 114

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Katherine González Montoya, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 402272980 egresado de la carrera de Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los diecinueve días del mes de agosto del año dos mil veintiuno.



Firma del estudiante

Cédula: 402270980

# CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

## CARTA DEL TUTOR

Señores :  
 Universidad Hispanoamericana  
 Carrera Administración de Negocios.  
 Énfasis Recursos Humanos  
 Presente

La estudiante Katherine González Montoya me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021**". Lo anterior para obtener el grado de licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,  
 MILENA MARIA  
 SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)  
**MBA. Milena Sotela Ramírez**  
 Cédula identidad Número 1-573-526

Firmado digitalmente por  
 MILENA MARIA SOTELA RAMIREZ  
 (FIRMA)  
 Fecha: 2021.06.01 10:13:21 -06'00'

# CARTA DE APROBACIÓN DEL LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José, 1 de octubre de 2021

Señores  
Servicios Estudiantiles  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores

La estudiante **Katherine González Montoya**, cédula de identidad **4-0227-0980** me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "**Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021**", el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atentamente,

IVANNIA GABRIELA  
VIQUEZ BARRANTES  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por  
IVANNIA GABRIELA VIQUEZ  
BARRANTES (FIRMA)  
Fecha: 2021.10.01 20:47:36  
-06'00'

**MBA. Ivannia G. Viquez Barrantes**

Cédula de identidad 0109510636

Número carné Colegio Profesional, CPCECR # 022466.

## CARTA DE APROBACIÓN DE LOS AUTORES

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
CENTRO DE INFORMACION TECNOLÓGICO (GENIT)  
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, Octubre 2021

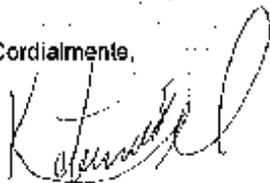
Señores:  
Universidad Hispanoamericana  
Centro de Información Tecnológico (GENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Katerine González Montoya con número de identificación 402270980 autor (a) del trabajo de graduación titulado Influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021 presentado y aprobado en el año 2021 como requisito para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con Énfasis en Recursos Humanos; autorizo al Centro de Información Tecnológico (GENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



Katerine González Montoya  
402270980

**ANEXO 1 (Versión en línea dentro del Repositorio)  
LICENCIA Y AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA PUBLICAR Y  
PERMITIR LA CONSULTA Y USO**

**Parte 1. Términos de la licencia general para publicación de obras en el repositorio Institucional**

Como titular del derecho de autor, confiero al Centro de Información Tecnológico (CENIT) una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes características:

- a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, el autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito.
- b) Autoriza al Centro de Información Tecnológico (CENIT) a publicar la obra en digital, los usuarios puedan consultar el contenido de su Trabajo Final de Graduación en la página Web de la Biblioteca Digital de la Universidad Hispanoamericana
- c) Los autores aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.
- d) Los autores manifiestan que se trata de una obra original sobre la que tienen los derechos que autorizan y que son ellos quienes asumen total responsabilidad por el contenido de su obra ante el Centro de Información Tecnológico (CENIT) y ante terceros. En todo caso el Centro de Información Tecnológico (CENIT) se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.
- e) Autorizo al Centro de Información Tecnológica (CENIT) para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.
- f) Acepto que el Centro de Información Tecnológico (CENIT) pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.
- g) Autorizo que la obra sea puesta a disposición de la comunidad universitaria en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en las "Condiciones de uso de estricto cumplimiento" de los recursos publicados en Repositorio Institucional.

SI EL DOCUMENTO SE BASA EN UN TRABAJO QUE HA SIDO PATROCINADO O APOYADO POR UNA AGENCIA O UNA ORGANIZACIÓN, CON EXCEPCIÓN DEL CENTRO DE INFORMACIÓN TECNOLÓGICO (CENIT), EL AUTOR GARANTIZA QUE SE HA CUMPLIDO CON LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES REQUERIDOS POR EL RESPECTIVO CONTRATO O ACUERDO.

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de graduación va dedicado a Dios, por su infinito amor y bondad, por darme las posibilidades de formar un futuro profesional. Y a mis padres, por haberme forjado como la persona que soy, todos mis logros se los debo en gran parte a su esfuerzo, dedicación, sacrificios y perseverancia, por lo que merecen disfrutar de cada uno de los frutos de mis logros.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme la oportunidad de estudiar y estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón en los momentos de debilidad e iluminar mi camino.*

*De todo corazón doy gracias a mis padres Carmen y Giovanni, a quienes no tengo forma de retribuirles todo el amor y apoyo incondicional que me han brindado, por sus consejos, valores y su entrega, que me inspira a soñar y trabajar en ser una mejor persona cada día.*

*A la empresa RICOH Costa Rica S.A, por contribuir a mi desarrollo profesional, al brindarme un trabajo para poder salir adelante con mi carrera, darme la oportunidad de hacer lo que me apasiona y ahora permitirme realizar mi trabajo de graduación.*

*A mi tutora Milena Sotela, por su tiempo, apoyo y disposición.*

*Finalmente, agradezco a Marcos, por acompañarme en esta etapa, motivarme e impulsarme a dar siempre lo mejor de mí.*

## RESUMEN

Con el paso de los años, se ha determinado que la comunicación dentro de las empresas es uno de los factores más importantes para conducir con excelencia una compañía. Acciones como tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a los colaboradores, seleccionar, capacitar y evaluar al personal, son actividades que se ven afectadas directamente por el manejo de la comunicación.

El presente trabajo de investigación tiene como **objetivo general** analizar la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para identificar áreas de mejora y determinar el valor de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo con la implementación de un plan de comunicación.

La comunicación organizacional se define como el flujo de información dentro del marco de la organización, lo que implica intercambio de información y transmisión de mensajes con sentido entre dos o más miembros de la empresa.

La comunicación formal, emitida por los medios oficiales de la empresa y según las jerarquías de forma ascendente y descendente, e informal, aquella que se mantiene sin canales formales dentro de la estructura de compañía entre los grupos informales de la organización (equipos de trabajo, amigos, compañeros de varios departamentos), tienen alta influencia en el comportamiento organizacional; deficiencias o barreras en la comunicación da origen a problemas y conflictos que dificultan el logro de las metas.

La **metodología** del presente trabajo es de tipo documental, en el cual se consultan libros, revistas, sitios web, etc., además, la técnica utilizada es primordialmente el análisis de contenido hacia las fuentes empleadas y la muestra a estudiar, a través de un estudio en profundidad, utilizando un enfoque cuantitativo mediante la recolección de datos por medio de la aplicación de una encuesta a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica, para investigar las variables relacionadas con la comunicación dentro de la organización y determinar su influencia en el compromiso de los colaboradores, y recomendar un plan de comunicación que optimice el proceso comunicativo empresarial.

Como conclusión general, se determinó que la comunicación organizacional está influyendo directamente en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la compañía RICOH Costa Rica S.A, existen elementos que no se están gestionando de forma correcta, ellos relacionados con el canal escogido para comunicar, el contenido de la comunicación y la actitud ante la comunicación. Que han debilitado los mensajes emitidos por la organización y así disminuido el estado de compromiso de los colaboradores. Con lo que se evidencia la necesidad de un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación en la organización.

### **Palabras claves**

Comunicación, compromiso, mensaje, información y comunicación formal e informal.

## **ABSTRACT**

Over the years, it has been determined that communication within companies is one of the most important factors to lead a company with excellence. Actions such as decision making and problem solving, delegating work and motivating coworkers, selecting, training and evaluating staff or workforce, are activities that are directly affected by communication management.

The general objective of this research is to analyze the influence of organizational communication on the commitment of RICOH Costa Rica employees, to identify areas for improvement and to determine the value of a clearer, more personal and assertive organizational communication process with the implementation of a communication plan.

Organizational communication is defined as the flow of information within the framework of the organization, which implies the exchange of information and transmission of meaningful messages between two or more members of the company.

Formal communication, issued or shared by the company official media and based on the hierarchies in an ascending and descending way, and informal communication, that which is maintained without formal channels within the company structure among the informal groups of the organization (work teams, friends, colleagues from several departments) have a high influence on

organizational behavior; deficiencies or barriers in communication could rise to problems and conflicts that prevent the achievement of goals.

The methodology is a documentary type, in which books, magazines, websites, etc. are consulted, in addition the technique used is primarily data analysis towards the sources used and the sample studied, through an in-depth study, using a quantitative approach by collecting data through out a survey application to all administrative employees from RICOH Costa Rica, to investigate the variables related to communication within the organization and determine the influence on the commitment of employees and how you can make a communication plan to optimize the business communication process.

As a conclusion, it was determined that organizational communication is directly influence by the commitment from all administrative employees from RICOH Costa Rica S.A), there are elements that are not being managed correctly, they are related to the chosen channels to communicate, communication content and the attitude towards communication. These have invalid or debilitate the messages issued by the organization and dismiss the collaborators commitment. This shows the need for a plan to improve the communication process in the organization.

**Key words**

Communication, commitment, message, information and formal and informal communication.

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1.1 Antecedentes internacionales y nacionales**

Los estudios organizacionales han tenido un gran impulso en la necesidad de los empresarios de obtener mejores estrategias que les permitan contar con una organización más efectiva, por lo que muchos investigadores se han dedicado a localizar aquellas áreas organizacionales claves que tienen relación directa con su eficiencia. Dentro de ellas, se han identificado diferentes áreas de estudio, desde la cultura, clima, comportamiento y la comunicación organizacional.

En los últimos años, las empresas, tanto de los sectores públicos y privados en Costa Rica, han conocido la necesidad de administrar una buena comunicación hacia lo interno e incluirla como parte de la estrategia corporativa, sin embargo, para Lobo, como para muchos, “en la mayoría de los casos, se reduce la comunicación interna a canales de comunicación; se piensa que con tener pizarras informativas, si se puede, con un buen diseño, se cumple con mantener informados a los públicos internos” (2011, p.103)

Con base en la premisa anterior, Mora y Valverde (2013) expusieron que no es suficiente en trabajar en una organización para conocerla, hay que involucrarse de manera activa y entender todos sus componentes, es decir, se debe ir más allá del área particular en la que está ubicada la persona.

El conocimiento integral de la organización se encuentra totalmente ligado con una mayor identificación del colaborador con la empresa y por consiguiente de compromiso con la persecución del alcance de los objetivos corporativos.

Por tal motivo, es importante implementar mecanismos que ayuden a evaluar el estado situacional de la comunicación interna y demuestre la necesidad y calidad de ésta:

“La comunicación es imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organización, y que ayuda a mantenerla unida, proporcionando la información necesaria para la realización de las actividades requeridas. Se trata, pues, de uno de los elementos conductores para aunar los esfuerzos de todas las personas de la organización en la dirección adecuada, así como llevar a cabo, pudiendo cumplir con los objetivos propuestos” (Mañas, 2014, p.1582)

La comunicación se entiende como un proceso de envío y recepción de mensajes entre un emisor y receptor, Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) argumentaron que la comunicación efectiva requiere de dos condiciones para su funcionamiento: que el proceso sea exacto y confiable; y la otra, que el receptor interprete y responda el mensaje de la forma que el emisor buscaba.

En relación con lo anterior, se puede deducir que el estudio de la comunicación en las organizaciones ha tomado relevancia a través de los años, al representar un factor que conduce a lograr un grado alto de compromiso en las personas que la componen. Tal como lo confirmó en su investigación realizada a los obreros de la empresa minera Selin S.R.L en Perú, Churata: “Según los resultados obtenidos en la empresa Selin S.R.L nos muestra que entre las dimensiones de comunicación organizacional y el compromiso organizacional existe una relación positiva” (2019, p.67)

“La comunicación se convierte en elemento de suma importancia para el progreso de las sociedades, ya que a través de ella se transmiten datos, información y conocimientos diversos que contribuyen al avance continuo de la humanidad y todas sus aristas y áreas de conocimiento” (Lozano, 2019, p.106)

Además, a nivel corporativo es elemental la interacción social entre sus miembros, ya que es la responsable del cambio y por ende de la modificación del sistema o estrategia organizacional, debido a que aporta de diferentes instancias cómo: en el traslado de la información emitida y reforzando el entendimiento, así como la ejecución de las tareas (Chicaiza, 2020)

Las organizaciones están expuestas a un entorno cambiante, inestable y competitivo. Que exige la incorporación de estrategias nuevas, que fortalezcan los vínculos con su mercado de interés para aumentar su confianza, por ende, la expansión de sus productos.

Tal como lo mencionan Contreras y Garibay:

“La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El sujeto ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma –como proceso- y como herramienta indispensable de los intercambios humanos ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico” (2020, p.45)

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La presente investigación se aplica a un grupo de colaboradores específicamente del área administrativa, que incluye cinco departamentos: gerencia general, recursos humanos, mercadeo, finanzas, operaciones y ventas, esto con el fin de tener una muestra variada que aporte valor a la investigación. La suma total de participantes es treinta y siete: dos del departamento de gerencia general, uno de recursos humanos, uno de mercadeo, diez de finanzas, siete de operaciones y dieciséis de ventas.

El grupo etario puede variar entre los 25 y 55 años, cuentan como mínimo con un bachillerato en educación media y son de clase media.

El estudio se limita a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021.

### **1.1.2 Justificación**

El proceso de comunicación representa un factor muy importante dentro de las organizaciones, para que sus colaboradores se encuentren comprometidos e identificados con cumplir con sus metas individuales, de equipo y organizacionales para el éxito de las compañías.

La comunicación es una herramienta fundamental para las relaciones laborales, incluye tanto la informal como la formal, de forma oral o escrita. Da lugar a la transmisión de información dentro de las organizaciones, cuya finalidad es permitir cumplir con los objetivos organizacionales para así conseguir el desarrollo de la empresa y también de sus colaboradores.

En muchas ocasiones, el actuar de las empresas se queda en la teoría, pero poco en la práctica en materia de comunicación organizacional, la realidad frecuentemente es contraria, lo cual lleva a ocasionar un mal liderazgo y una serie de problemas, como lo pueden ser: desmotivación, poco compromiso y alta rotación de personal. La carencia de sistemas comunicacionales, así como la poca importancia que se le da a su cumplimiento efectivo, afecta directamente el logro de objetivos y metas organizacionales.

Los colaboradores deben sentirse informados, escuchados, comprendidos y valorados. Es así, como se logra su lealtad hacia la compañía, convirtiéndose así en una acción clave para retener a los mejores talentos de la organización y optimizar la productividad.

La importancia de la comunicación organizacional dentro de la empresa radica en el hecho de que los seres humanos son seres sociales que interactúan todo el tiempo con otras personas, y en un entorno empresarial es imprescindible la capacidad de expresar ideas e información para su buen funcionamiento. Una buena comunicación organizacional es la esencia de una actividad organizacional efectiva, es una herramienta que mejora la competitividad de la empresa en el mercado, su adaptación a los cambios del entorno facilita el logro de metas, coordina y controla las tareas y fomenta la motivación e integración de los colaboradores con la empresa.

El talento humano es lo más valioso que tiene una compañía y el saber gestionar ese talento adecuadamente es el reto diario de las organizaciones, que solamente se logra a través de la comunicación.

## **1.2 PREGUNTA DEL INVESTIGADOR**

¿Cómo influye la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, en el primer cuatrimestre del 2021?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021, para proponer un plan de comunicación que mejore el compromiso.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

1. Analizar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para determinar la importancia de implementar un plan de comunicación.
2. Identificar el valor para los colaboradores de la compañía RICOH Costa Rica S.A, de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo, para conocer la relevancia que tendría para estos mejorar la comunicación.
3. Recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A., para incrementar el compromiso organizacional.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. CONTEXTO HISTÓRICO DE LA EMPRESA**

### **2.1.1. Antecedentes de la organización**

RICOH Costa Rica S.A, es una subsidiaria de RICOH Américas Corporation, fundada en el año 1936 por el señor Kiyoshi Ichimura en Tokio, Japón. Inició con una compañía para vender papel sensibilizado a mediados de la década de 1930, a partir de la creencia de que el crecimiento en su negocio dependía del grado en que sus colaboradores cooperaban en forma genuina, manejó un negocio en que preocupaba por la gente con que trabajaba, lo que a su vez impulsó sus ventas.

Su éxito fue reconocido por el Instituto de Investigación Física y Química (RIKEN), que lo nombró para el cargo de director de departamento en sus oficinas centrales. Esto condujo a la creación de Riken Kankoshi Co Ltd., que marcó el punto de inicio del establecimiento del Grupo RICOH (The Ricoh Way, filosofía de Ricoh).

En 1946, el fundador Kiyoshi Ichimura, abogó por tres principios: El espíritu de los tres amores. RICOH actualmente mantiene estos como principios de fundación, que inspiran las actividades de negocios del Grupo RICOH y representan los valores que motivan a sus colaboradores.

Los principios de fundación estipulan: “Ame su prójimo, Ame a su país y Ame su trabajo”, la filosofía central es luchar por la propia prosperidad, la de nuestra familia, nuestros socios de negocios y la sociedad (RicoH Way, filosofía de Ricoh).

### 2.1.2. Misión

En el Grupo RICOH, estamos comprometidos a proporcionar excelencia para mejorar la calidad de vida y para impulsar la sostenibilidad (The Ricoh Way, filosofía de Ricoh).

### 2.1.3. Visión

Ser la marca más confiable con atractivo irresistible en el mercado global (The Ricoh Way, filosofía de Ricoh).

### 2.1.4. Declaración de valores

Para Ricoh sus valores son la base para tomar nuestras decisiones y acciones, y los guían a cómo interactuar unos con otros, con sus clientes, su comunidad y el medio ambiente:



Figura N°1. Valores de RICOH

Fuente. Inmersión nuevos ingresos

### **2.1.5. Eslogan**

La empresa Ricoh tiene un eslogan que dice lo siguiente: imagine.change, lo que en español significa imaginar el cambio y se investigó que se refiere a imaginar el futuro para transformar el presente. Es lo que impulsa sus relaciones en el presente y lo que usa como guía para el futuro.

Cada palabra los desafía a desbloquear el potencial creativo, con el fin de cavar más profundamente y soñar con mayor ambición, no sólo describe lo que hacen, sino que representa la esencia de lo que son (Ricoh Latinoamérica, 2021).

### **2.1.6. Productos**

RICOH, ofrece productos, servicios y soluciones para ayudar a las empresas a aprovechar al máximo su información y trabajar de forma más rápida, más inteligente y con más éxito (Ricoh Latinoamérica, 2021), por medio de:

- Equipos de impresión y de imagen para oficinas.
- Soluciones de flujo de trabajo de documentos.
- Tecnologías de colaboración audiovisual.
- Soluciones de impresión de producción.
- Servicios de TI y soporte técnico.
- Soluciones específicas para la asistencia sanitaria, legal, educación superior y otras industrias.

### **2.1.7. Sistema integrado de gestión**

RICOH posee un sistema que integra el conjunto de políticas, iniciativas, procesos, métricas, controles e interacciones que se desarrollan en la organización y que la

alinean para el logro de sus metas generales. Cuyos objetivos son (Rodríguez, 2020, diapositiva 8):

- Gestión de riesgos.
- Gestión de reclamos de clientes.
- Gestión de incidentes y acciones correctivas.
- Gestión de hallazgos de auditoría.
- Mejorar la gestión del ambiente.
- Mejora en la eficiencia de los procesos.

Dentro de este esquema se encuentran tres grandes certificaciones:

- ISO 9001 Sistema de gestión de calidad: análisis SIPOC, políticas, procedimientos, cadena de valor, etc. (Rodríguez, 2020, diapositiva 13-14).
- ISO 14001 Sistema de gestión del medio ambiente: programas de ahorro de papel, ahorro de energía, reciclaje de materiales, desensamblaje de equipos, recolección de botes de tóner, responsabilidad social, plan de emergencias, brigada de primeros auxilios, etc. (Rodríguez, 2020, diapositiva 19).
- ISO 27001 Sistema de gestión de seguridad de la información: impresión segura de documentos, pantallas bloqueadas, registro de visitantes, destrucción de documentos, entrenamientos trimestrales de nuevas formas de robo de información, etc. (Rodríguez, 2020, diapositiva 31).

### 2.1.8. El compromiso de RICOH con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

RICOH adopta esta iniciativa en el año 2020, con el fin de alcanzar y cumplir con la agenda 2030 establecida por las Naciones Unidas de los 17 objetivos globales para abordar problemas sociales, creando acciones que ayuden a proteger el planeta (SDGs Communication Book Ricoh Latin America).



Figura N°2. Objetivos prioritarios de RICOH

Fuente. SDGs Communication Book Ricoh Latin America

Al implementar esta política, la corporación RICOH requiere que cada una de sus subsidiarias al realizar un negocio se asegure de que está contribuyendo con al menos uno de los 8 objetivos de crecimiento sostenible identificados por la empresa,

con un enfoque en promover el crecimiento económico en equilibrio con los beneficios que puede ser entregado a la sociedad y al medio ambiente.

Los ODS y los objetivos relacionados se incluyen en la comunicación con los colaboradores para que puedan integrar los conceptos de sostenibilidad en sus actitudes y actividades.

Los objetivos y acciones que se trabajan actualmente son los siguientes (SDGs Communication Book Ricoh Latin America):

- Lograr que el 95% de los colaboradores puedan indicar cómo se vincula el trabajo para cumplir los ODS, mediante la creación de conciencia de su importancia.
- Obtener 10 casos comerciales exitosos relacionados con los ODS a nivel mundial, al fortalecer la relación con el cliente a través de la promoción de los ODS.
- Lograr una reducción de emisiones de CO2 de 1.5°, con la realización de actividades y la utilización de energías renovables.
- Contribución a la economía circular, mediante la reducción de nuevos recursos de entrada al fortalecer 3R (reducir, reutilizar y reciclar).
- Fortalecer la gestión de riesgos, con la implementación de gestión de riesgos en toda la cadena de valor.
- Participación de 50.000 colaboradores en actividades de contribución social, con el desarrollo de un nuevo marco de contribución social.

### 2.1.9. RICOH Costa Rica S.A

RICOH, inicia sus operaciones en Costa Rica en el año 1987 con el nombre de Lanier de Costa Rica, ubicada San José, La Uruca, años después pasa al nombre de RICOH Costa Rica S.A y traslada sus instalaciones a las actuales en Heredia, La Valencia.

RICOH Costa Rica está constituida por 162 colaboradores y su operación está dividida en 7 departamentos: gerencia general, mercadeo, ventas, finanzas, servicio, operaciones y recursos humanos.

### 2.1.10. Organigrama general

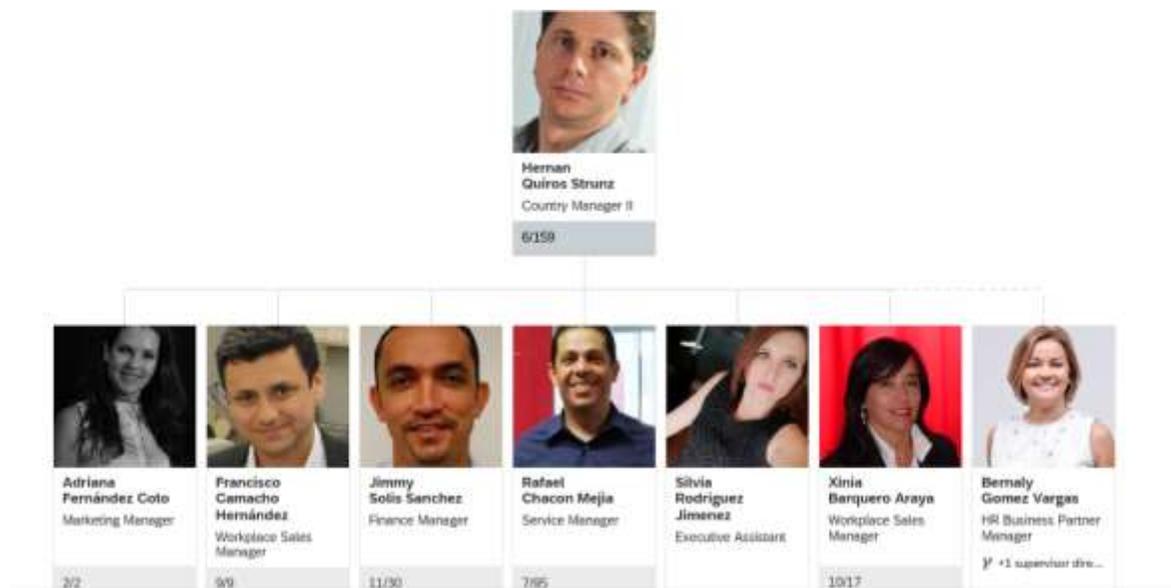


Figura N°3. Organigrama general actual de la empresa

Fuente. Rpeople, sistema de base de datos de empleados de Ricoh

### 2.1.11. Fotografías de la empresa



*Figura N°4. Recepción*

*Fuente. Elaboración propia. 16 de enero de 2020*



*Figura N°5. Portal tecnológico*

*Fuente. Elaboración propia. 16 de enero de 2020*



*Figura N°6. Segundo piso*

*Fuente. Elaboración propia. 16 de enero de 2020*

## **2.2. CONTEXTO TEÓRICO - CONCEPTUAL**

### **2.2.1 Gestión del talento humano**

Las empresas logran conseguir el propósito para el que fueron creadas, por medio de la organización de las tareas requeridas para ello en puestos de trabajo, que son realizados por personas que ponen su esfuerzo físico y mental, para cumplir con los objetivos planteados. Lo cual requiere de recursos, herramientas y condiciones que posibiliten y motiven a las personas para la ejecución de esas labores, lo que lleva a tener que gestionar el talento que ellos poseen, definido por Chiavenato de la siguiente forma:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura

organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra afinidad de variables importantes (2017, p.5).

### **2.2.1.1 Historia**

Para empezar a hablar de gestión del talento humano se debe conocer la evolución que ha tenido el término con el paso de los años, y que lo hace ser lo que es actualmente. Para eso se citarán las distintas eras de la actividad laboral y cómo han influido y aportado a cambiar el significado del trabajo:

#### **Era de la industrialización clásica**

Seguida de la revolución industrial, su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. Lo que lleva a que las empresas adopten la estructura organizacional burocrática, piramidal y centralizada, que hace énfasis en el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. Las organizaciones se preocupan básicamente en sus problemas internos de producción, ser eficiente mediante la especialización de la fuerza laboral junto con las máquinas, equipos y capital era su objetivo, con el fin de aumentar las escalas de producción a menor costo. La administración de las personas recibía el nombre de relaciones industriales, los departamentos de relaciones industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas, el hombre se consideraba un apéndice de la

máquina y, como ésta, debía estar estandarizado en la medida de lo posible (Chiavenato, 2017).

### **Era de la industrialización neoclásica**

Inicia después de la segunda guerra mundial, las transacciones comerciales pasaron del ámbito local al regional y de éste al internacional, el modelo burocrático fue replanteado por la teoría estructuralista y surge la teoría de comportamiento. El antiguo modelo ya no era apto para los cambios y transformaciones, por lo que se crea un nuevo diseño que proporcionara características adicionales de innovación y dinamismo, que alcanzara mayor competitividad, la estructura matricial. Impulsando un nuevo concepto en la manera de administrar a las personas, que recibió el nombre de administración de recursos humanos, los departamentos de recursos humanos veían a las personas como recursos vivos e inteligentes y no sólo como factores de producción, se convirtieron en el más importante recurso para el éxito empresarial (Chiavenato, 2017).

### **Era de la información**

Es la época que se vive actualmente desde 1990, su característica principal son los cambios, la tecnología de la información, que integra la televisión, el celular y las computadoras, que transformó el mundo en instantes y de ahí el surgimiento de la globalización, intensificando la competitividad entre las organizaciones, también todos disponen de la información en tiempo real donde las empresas capaces de recolectar información y transformarla con rapidez en una oportunidad de venta de un producto o servicio antes de otras, son las más exitosas. El recurso más valioso para la organización es ahora el conocimiento, y poderlo convertir en productividad, es el desafío. Las organizaciones requieren agilidad, innovación, y adaptar sus

productos y servicios a las necesidades y exigencias de los clientes, mediante equipos multifuncionales de trabajo que realizan actividades con misiones específicas que tienen objetivos bien definidos, lo que se llama diseño orgánico. La antigua administración de recursos humanos dio lugar a un nuevo enfoque la gestión del talento humano, en esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, para ser seres inteligentes, con personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones. Son los nuevos socios de la organización (Chiavenato, 2017).

#### **2.2.1.2 Objetivos de la gestión del talento humano**

Tal como se describió anteriormente, el término actual: gestión del talento humano, se centra en el ser humano como principal fuente de conocimiento para llevar al cumplimiento de la misión y visión de los negocios, de manera recíproca, donde al mismo tiempo él alcance sus metas individuales.

A su vez, se puede decir que, para alcanzar esa adecuada sintonía entre las metas de la compañía y las capacidades, aspiraciones y percepciones de las personas, la gestión del talento humano se plantea los siguientes objetivos según Chiavenato (2017):

- 1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: cada negocio tiene diferentes implicaciones para talento humano, cuyo objetivo es ser un socio estratégico en la consecución de las metas de la organización.
- 2- Proporcionar competitividad a la organización: saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.

- 3- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: para mejorar el desempeño de las personas, ellas deben percibir justicia en las recompensas que reciben, así como reconocimiento.
- 4- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados insatisfechos suelen desligarse de la empresa, lo que provoca disminución de productividad, lo que determina el éxito empresarial en gran medida.
- 5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: se refiere a los aspectos relacionados con la experiencia en el trabajo, libertad y autonomía, ambiente agradable, seguridad, etc.
- 6- Administrar el cambio: las nuevas tendencias traen nuevos enfoques que deben ser más flexibles, ágiles y con un alto poder para reinventarse y sobrevivir a los cambios.
- 7- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: las conductas éticas y los programas de responsabilidad social forjan la reputación de la labor de la compañía, además, suman valor a sus productos y servicios ante los clientes.

### **2.2.1.3 Principales áreas funcionales de la gestión del talento humano**

Además de los objetivos, es importante comprender las áreas en que la gestión de talento humano se desarrolla para llevar a la acción los planes antes propuestos.

Para eso, Chiavenato (2017) expone los siguientes procesos:

Tabla N°1. Principales procesos de gestión del talento humano

Proceso	Pregunta	Contenido
Admisión de personas	¿Quién debe trabajar en la organización?	Reclutamiento de personal, selección de personal
Aplicación de personas	¿Qué deberán hacer las personas?	Diseño de cargos, evaluación del desempeño
Compensación de personas	¿Cómo compensar a las personas?	Compensación y remuneración, beneficios y servicios
Desarrollo de personas	¿Cómo desarrollar a las personas?	Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación
Retención de personas	¿Cómo retener a las personas en el trabajo?	Capacitación y desarrollo, programas de cambios, programas de comunicación
Monitoreo de personas	¿Cómo saber lo que hacen y lo que son?	Sistemas de información gerencial, bases de datos

Fuente: Elaboración propia. 13 de marzo de 2021

Como se presentó en el cuadro anterior, el área de talento humano reúne los procesos claves del antes, durante y después de los colaboradores que componen una compañía, aquellos que hacen una realidad las ideas y estrategias de los empresarios, para llevar a cabo la finalidad para la cual ha sido creada la organización.

Desde el momento en que se inicia con el reclutamiento y selección, la gestión de talento humano empieza, asegurándose de atraer el talento más idóneo para llenar los requerimientos de los puestos de trabajo, específicamente para cada tipo de negocio en particular, y no sólo eso, también debe tomar en cuenta tener a las personas correctas en el lugar correcto; según sus conocimientos, habilidades,

competencias y aspiraciones. Ya que como se expuso anteriormente, las metas individuales deben estar alineadas con las de la empresa, ya que sólo así se obtendrá el mayor potencial de cada persona.

Luego, la tarea su vuelve más difícil. ¿Cómo mantener a estas personas motivadas, enfocadas y productivas?, es ahí donde entran las estrategias de retención en acción, por medio de las políticas de compensación justa y equitativa, evaluación del desempeño, programas de capacitación y desarrollo, técnicas de motivación y todo lo que tiene que ver con lo que forma el clima organizacional, que no es más que el resultado de la percepción que tienen los trabajadores de una empresa, que incide directamente en su desempeño. Y todas estas iniciativas, no tienen el resultado deseado si no están acompañadas de una muy buena táctica de comunicación.

#### **2.2.1.4 Gestión de talento humano en tiempos de Covid-19**

El Covid-19 ha sido la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que inició el pasado diciembre 2019 en la ciudad de Wuhan, en China. Y se expandió por todo el mundo en cuestión de unos meses, llegando el primer caso de contagio a Costa Rica en marzo 2020.

Antes de esta situación de crisis, las organizaciones se mantenían activas en espacios físicos, en donde la prioridad por lo menos desde la perspectiva de este país era el trabajo presencial. Pero, al descubrir la rápida propagación de este virus, la mejor manera de evitar que más personas enfermaran era siguiendo las buenas prácticas de higiene, pero primordialmente, optar por el distanciamiento social o

inclusive llegar hasta el confinamiento en lo posible, con el fin de minimizar su impacto, y lo más importante, salvaguardar la vida de los trabajadores.

El Covid-19 llegó al mundo a cambiar el estilo de vida de todos, y, por lo tanto, que se deba modificar la forma de trabajar y adaptarse a nuevos requerimientos y necesidades inminentes que se deben enfrentar en lo que se llama el nuevo normal.

### **Teletrabajo**

El ejercicio del teletrabajo se venía realizando hace ya varios años, sin embargo, con el desarrollo de la pandemia se hizo una necesidad y práctica generalizada para todas las empresas, incluso para aquellas que todavía se resistían a implementarlo. Parte de esta dinámica de cambio surge la llamada Revolución 4.0 o Cuarta Revolución Industrial, que se entiende como: “la incorporación de la tecnología presente y futura en los procesos productivos de trabajo” (Rojas, 2020, p.42).

En este sentido, se refiere en mucha parte a todo lo relacionado con digitalización, aplicaciones de videoconferencia, inteligencia artificial, almacenamiento de datos, etc.

Las áreas de talento humano de muchas empresas, tenían identificados los cargos en que era factible realizar este tipo de esquema de trabajo y lo promovían basados en la premisa de generar un mayor equilibrio vida-trabajo, y ahora es una realidad que se quedará e ira expandiendo a muchos otros, también por esta razón las organizaciones deberán invertir más en especializar a sus colaboradores tecnológicamente y arraigarlos emocionalmente en este nuevo ambiente de trabajo, así como, capacitar a sus líderes para ser capaces de dirigir y desarrollar personas a distancia. Esto con el fin de sacar el mayor beneficio para las personas e incrementar los resultados positivos para la compañía.

## **Habilidades socioemocionales en tiempos de Covid-19**

Esta situación a su vez, ha impulsado y demandado nuevas habilidades que permitan el desempeño favorable de las funciones de las compañías, como lo plantea Rojas afirmando que el cambio es una cuestión constante en la vida que no da vuelta atrás e involucra a todos, por más que se resistan a él: “El cambio siempre se va a producir, así que, si decides ignorarlo o negarlo, no va a dejar de existir, simplemente tú quedarás fuera de ser partícipe de las transformaciones que sufre el mundo, las cuales tarde o temprano te terminarán cambiando” (2020, p.61).

Dentro de esas habilidades que demanda esta nueva realidad que se está experimentando, se pueden mencionar las siguientes, según Rojas (2020):

### **Habilidades de pensamiento**

Tienen que ver con la capacidad de poder transformar lo que antes me enseñaron o estoy aplicando actualmente, hacia un futuro que va a ser distinto a lo que estoy viviendo en este momento. Entre ellas se encuentran (Rojas, 2020, p.42).:

- Pensamiento crítico.
- Flexibilidad cognitiva.
- Resolución de problemas complejos.
- Juicio y toma de decisiones.

### **Habilidades de inteligencia**

En el marco de los cambios tecnológicos se tiene una gran oportunidad de desarrollar nuevos niveles de inteligencia para enfrentar u sobrevivir a diversos cambios. Entre las más relevantes están (Rojas, 2020, p.42):

- Inteligencia estratégica.

- Inteligencia de cambio.
- Inteligencia social.
- Inteligencia creativa.
- Inteligencia de asertividad.

### **Habilidades hacia los equipos**

El nuevo liderazgo está basado en el valor de ayudar y servir a los demás, ya no es el que tiene un mejor status y sabe mucho más que los demás. Dentro de las nuevas habilidades relacionadas a los equipos están (Rojas, 2020, p.42):

- Comunicación personalizada.
- Desarrollo de personas.
- Negociador 360°.
- Orientación al servicio.

### **2.2.2 Comunicación organizacional**

Según se ha venido describiendo, la gestión de talento humano reúne una serie de funciones relacionadas con el personal de una organización, pero un elemento primordial para lograr que todas las estrategias, programas y procesos se lleven a cabo y cumplan el propósito para el que se elaboran, es la comunicación. Los mensajes emitidos tanto por los departamentos de talento humano, como por los líderes y encargados de las compañías deben ser claros, precisos, vinculantes y generadores de compromiso en los colaboradores.

Para Ariza, la comunicación en las organizaciones es un intercambio de información entre personas para lograr una meta y una estrategia en el mercado: “En el marco

de la empresa, la función de comunicación es intercambiar información entre los miembros que la componen y establecer contactos con otras empresas y clientes” (2014, p.23).

Por otro lado, León y Ortiz plantean:

La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos (2019, p.18).

En muchas ocasiones, el desempeño exitoso de un equipo es el resultado de una comunicación eficaz entre sus miembros, por lo que las habilidades de comunicación son esenciales para todas las personas que trabajan en una organización y más aún si lideran grupos de personas hacia un fin en común.

### **2.2.2.1 Funciones de la comunicación en las organizaciones**

Con el fin de ir comprendiendo un poco mejor el papel de la comunicación en las organizaciones se mencionarán sus principales funciones, definidas así por Robbins (2017): control, motivación, expresión emocional e información.

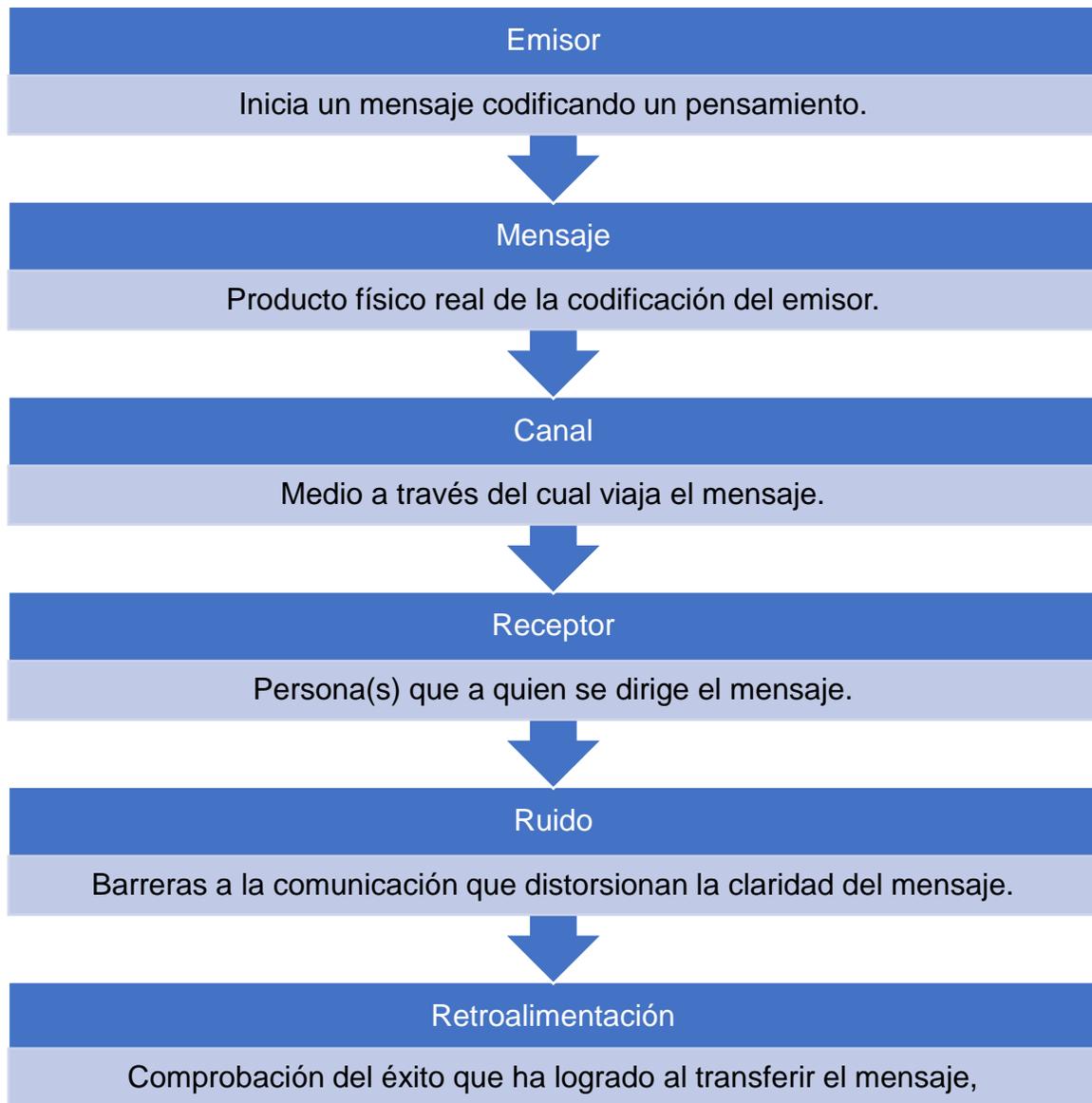
1. Control: controlar el comportamiento de los individuos por medio de jerarquías y normas formales. Ejemplo: cuando el jefe inmediato debe comunicar a los colaboradores a su cargo algún cambio en las políticas de la empresa.

2. Motivación: les aclara a los colaboradores qué tan bien están haciendo su trabajo y cómo podrían mejorarlo. Ejemplo: cuando se hace el establecimiento de metas y la retroalimentación del progreso de ellas.
3. Expresión emocional: la satisfacción de las necesidades sociales de los individuos, en gran parte se realiza con los grupos de trabajo, ya que es donde se pasa la mayoría del tiempo, por lo que se vuelve una forma de expresar sentimientos de satisfacción o insatisfacción.
4. Información: la toma de decisiones se ve influenciada por la información proporcionada por medio de la comunicación entre las personas y equipos de trabajo. Mediante la transmisión de datos requeridos y su evaluación.

#### **2.2.2.2 Proceso de la comunicación**

El proceso de comunicación tiene dos grandes enfoques que se deben considerar para lograr que se ejecute eficientemente: “La comunicación tiene que incluir tanto la transferencia como la comprensión del significado” (Robbins, 2017, p.336). Que en pocas palabras se puede decir es el que envía el mensaje y quien lo recibe.

Pero además de esto, hay otras partes que lo componen y hacen posible la comunicación, Robbins. (2017):



*Figura N°7. Proceso de comunicación*

*Fuente. Elaboración propia. 21 de marzo de 2021*

Desde que inicia el proceso con el emisor, él mismo debe comprender muy bien el mensaje que va a transmitir primero y tener clara la intención que va a llevar para desde este punto escoger el canal que sea más apropiado a utilizar, tomando a su vez en cuenta que, según esa elección, así puede verse perjudicada la interpretación del mensaje por el receptor.

### **2.2.2.3 Tipos de comunicación organizacional**

Después de conocer cómo se forma el proceso de comunicación, es importante identificar los tipos de comunicación que se dan en las organizaciones para entender cómo esta influye en su rendimiento. Para eso se van a describir las diferentes características de cada tipo de comunicación:

#### **Comunicación descendente**

Es la comunicación que fluye desde el nivel de un grupo hacia un nivel inferior, es utilizado por los líderes para comunicar señalar problemas, asignar metas, dar instrucciones y dar retroalimentación a los colaboradores a cargo tipo (Robbins, 2017).

#### **Comunicación ascendente**

Es la que se realiza hacia un nivel superior de la organización, es utilizada por los colaboradores para informar sobre su progreso en objetivos, plantear situaciones que estén afectando su desempeño, dar ideas de mejora o retroalimentación a sus jefes (Robbins, 2017).

#### **Comunicación formal**

Son comunicaciones oficiales reguladas por la organización. Pueden ser ascendentes, descendentes o laterales. Incluyen canales de comunicación formales que suelen ser escritos para proporcionar un registro y por lo general se interpreta con precisión (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

#### **Comunicación informal**

Es toda aquella que no es oficial, incluye rumores y respuestas de otros colaboradores acerca de cómo hacer algo. No se debe evitar esta forma de

comunicación, pero es necesario evaluar la credibilidad de la fuente antes de creer lo que se escucha (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

#### 2.2.2.4 Tipos de comunicación interpersonal

Otro aspecto valioso en este proceso, son las formas en que se ejecuta la comunicación, ya que incide directamente en la transmisión e interpretación del mensaje que se pretende llevar al receptor.

En el cuadro a continuación, Robbins. (2017) las puntualiza:

*Tabla N°2. Tipos de comunicación interpersonal*

Oral	Escrita	No Verbal
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discursos.</li> <li>• Discusiones personales y grupales.</li> <li>• Rumores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorandos.</li> <li>• Cartas.</li> <li>• Correos electrónicos.</li> <li>• Boletines organizacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movimientos corporales.</li> <li>• Entonación de la voz.</li> <li>• Expresiones faciales.</li> <li>• Distancia física entre el emisor y el receptor.</li> </ul>

*Fuente. Elaboración propia. 21 de marzo de 2021*

El tipo de comunicación utilizado dependerá de la regularidad, importancia y alcance que se quiera del mensaje que se va a compartir, por tal razón, es relevante realizar una valoración previamente para determinar el que sea más apropiado para cada situación. En este sentido los líderes deben tener la capacidad de tomar esta decisión, asegurando que el mensaje que se vaya a transmitir de forma individual o grupal sea comprendido de la forma que se espera para el equipo y la organización. Adicional, los aspectos no verbales son sumamente valiosos e inciden directamente en la comprensión que va a tener el receptor del mensaje que se quiera transferir y

más allá de lo que se espera que haga con el mismo, lo cual va a depender en gran parte de si es una comunicación formal o informal, pero se debe cuidar de cualquier manera para evitar distorsionar la información.

#### **2.2.2.5 Barreras para la comunicación eficaz**

En este proceso hay que tomar en cuenta también los factores que pueden retrasar o distorsionar la comunicación. Entre ellos, se presentan las siguientes:

- **Filtrado**

Se refiere a la manipulación de la información intencionada que hace el emisor para que el receptor la vea más favorable, se da cuando un colaborador le dice a su jefe exactamente lo que este quiere escuchar. Factores como el miedo e el deseo de agradar a los superiores distorsionan la comunicación ascendente (Robbins, 2017).

- **Percepción selectiva**

En el proceso de la comunicación los receptores observan y escuchan de forma selectiva, con base a sus necesidades, intereses, expectativas, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales (Robbins, 2017).

- **Sobrecarga de información**

En la era de la información que vivimos, las personas procesan muchos datos y muchas veces excede la capacidad que se tiene. Y lo que pasa es que se tiende a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar cosas (Robbins, 2017).

- **Emociones**

Los individuos interpretan los mensajes de forma diferente de acuerdo a su estado de ánimo, si están felices ese día o enfadados, el resultado de la comunicación va ser totalmente contrario (Robbins, 2017).

- **Lenguaje**

La edad y el contexto inciden directamente, independientemente de si se está hablando el mismo idioma, para un grupo de personas puede que signifiquen diferentes cosas las mismas palabras (Robbins, 2017).

- **Silencio**

El silencio es la ausencia de información, por lo que no obtener información de los colaboradores de una empresa, puede ser por problemas de comunicación interna y generar baja productividad por falta de confianza para externar sus preocupaciones y necesidades (Robbins, 2017).

- **Miedo a la comunicación**

Se presenta cuando hay tensión y ansiedad excesivas a cualquier tipo de comunicación, se da en aquellas personas que evitan hablar cara a cara y prefieren enviar correos o chats, justificando su comportamiento diciendo que eso no hace que su trabajo sea ineficiente (Robbins, 2017).

- **Mentiras**

Todos los individuos llegan a decir mentiras, es más, entre una y dos al día, muchas veces para ocultar información de errores, pero éstas se dan más de forma escrita que oral. Sin embargo, las investigaciones indican que aún sea frente a frente el proceso de comunicación las personas no son hábiles para detectar cuando alguien

está mintiendo, por lo que se convierte en una dificultad para la comunicación efectiva (Robbins, 2017).

#### **2.2.2.6 Habilidades de comunicación**

Con el fin de evitar que las barreras citadas interfieran en la comunicación se pueden emplear distintas habilidades, que se vuelven primordiales en el liderazgo de la organización:

- **Habilidades de escucha**

La escucha activa desempeña un papel muy relevante en el momento de la comunicación, no es lo mismo escuchar que oír, implica participar activamente en lo que otros dicen y clarificar el significado de los mensajes (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

- **Dar y recibir feedback**

En las organizaciones es esencial que se brinden y reciban comentarios de manera efectiva a los pares, colaboradores y supervisores. Los mismos deben ser oportunos, frecuentes, consistentes, específicos y privados (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

- **Habilidades para escribir**

Escribir de manera efectiva en los negocios no se limita a la gramática y la ortografía, sino que incluye el estilo y tono apropiados para el tipo de audiencia. La redacción debe ser profesional, directa y persuasiva (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

- **Habilidades de presentación**

Las habilidades para presentar propuestas y comunicar a los miembros de sus equipos, decisiones, estrategias y objetivos, deben prevalecer en los líderes de la organización, para ello deben canalizar los nervios, utilizar muy bien el lenguaje corporal y buscar señales de entendimiento en el público (Griffin, Phillips y Gully, 2020).

### **2.2.2.7 La eficacia de la comunicación**

Existen diferentes recomendaciones para asegurar que los mensajes que se transmiten sean interpretados y recibidos de la manera que se espera. Ariza. (2014), cita las siguientes:

#### **La presentación adecuada del mensaje**

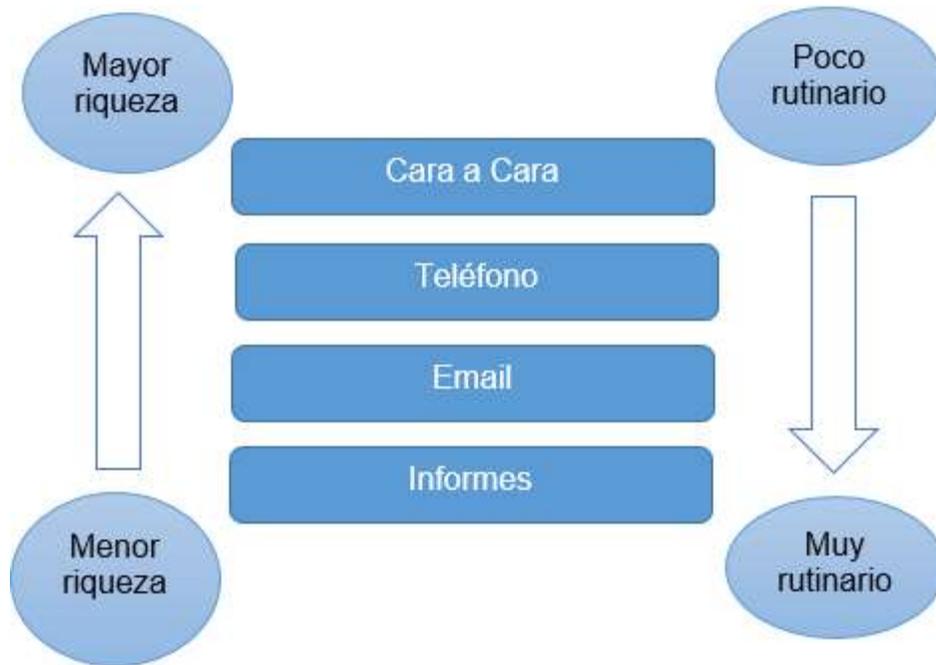
- Claridad: mensaje nítido y fácilmente comprensible.
- Precisión: información específica y completa.
- Veracidad: información verdadera, imparcial y objetiva.
- Oportunidad: el mensaje debe transmitirse cuando resulta de utilidad.
- Interés: el mensaje debe crear una reacción positiva en el receptor, que le resulte importante y atractivo.

#### **La elección del canal de comunicación**

Un canal de comunicación debe ofrecer claves de información múltiples, facilitar la retroalimentación inmediata y ser muy personal.

La elección de un canal va a depender del carácter de la comunicación, si es rutinario o no, para mensajes no rutinarios se debe elegir uno que ofrezca mayor

riqueza y los rutinarios o con mucha información uno con menor. Ariza. (2014), expone la riqueza de cada uno de los siguientes canales y la regularidad en que se usan:



*Figura N°8. Jerarquía de canales según su riqueza  
Fuente. Elaboración propia. 21 de marzo de 2021*

### **La actitud en la comunicación**

Para transmitir un mensaje se debe tomar en cuenta el destinatario, y la asimilación que el mismo tendrá según su cultura personal o social, también que éste recibe distintos de diversas fuentes, por lo que la actitud del emisor debe adaptarse dependiendo del público al que se le presenta el mensaje y la intención con la que quiere sea percibido. Cuando se habla no solamente se transmiten ideas, sino que se expresa la actitud ante quien se habla y lo que se dice (Ariza, 2014).

### **2.2.2.8 Importancia de la comunicación organizacional**

La información es un recurso muy importante para todas las organizaciones, en la actualidad esta representa una gran ventaja competitiva ante otras de la industria, en cuestión de segundos, debido a la cantidad de medios existentes en los cuales se transmite la información. Por esta razón, las empresas deben saber muy bien manejar la transmisión de esa información, ya que de esto van a depender sus decisiones para el presente y el futuro.

La comunicación interna de la organización debe ser eficiente para lograr tomar las decisiones correctas e ir todos en la misma línea hacia los objetivos como compañía: “Para que los encargados de la toma de decisiones en la empresa reciban la información necesaria en tiempo y forma, es preciso que existan unos flujos internos de información que les permitan comunicarse con el resto de la organización y conocer los datos necesarios para desarrollar sus actividades” (Ariza, 2014, p.16).

Por lo que cada empresa debe tener claro el sistema de información a utilizar, con los datos, mensajes y flujos, de manera que cada miembro realice sus tareas de acuerdo como la empresa lo requiere.

Para León y Ortiz, la comunicación es el medio por el que las personas, procesos y objetivos de la organización se integran: “La importancia de la comunicación organizacional radica en que se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados” (2019, p.19).

### **2.2.2.9 Comunicación digital o post Covid-19**

Ante la denominada crisis, que se vive en el mundo contemporáneo a raíz de las implicaciones económicas, financieras, sanitarias, laborales y sociales que ha traído la propagación del covid-19, se han desarrollado o intensificado algunas formas o herramientas de comunicación a nivel de las organizaciones. La capacidad de comunicarse de manera oral y escrita es clave para mantener las relaciones entre los profesionales de las distintas áreas de las compañías, y con los cambios enfrentados debido a la pandemia que procuran el distanciamiento social, ahora la interacción se vuelve mucha más crítica, ya que la mayoría no estaban acostumbrados a relacionarse solamente por medios digitales, lo que se vuelve un desafío para los empresarios en mantener la productividad y efectividad de la empresa.

La comunicación digital transforma a toda la organización, ante el reto del teletrabajo se han visto en la necesidad de implementar herramientas que permitan una comunicación efectiva. Así como lo indica Cedrola: “La virtualización de las relaciones laborales, con el reemplazo de las reuniones y desplazamiento físicos por las reuniones virtuales a través de conferencias telefónicas o videoconferencias” (2017, p.109). Los medios digitales corporativos como los blogs, micrositios, chats y plataformas de e-learning, son los protagonistas de la comunicación diaria de los colaboradores.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no se encontraban preparadas para afrontar todos los desafíos que esta nueva modalidad conlleva, el simple hecho de romper el contacto físico con el lugar y compañeros de trabajo, al ser reemplazado por una computadora, es un cambio que se debe gestionar de la manera correcta,

los seres humanos necesitan interacción social por lo que es importante tomar en consideración crear espacios que propicien los mismos, aunque sea de forma virtual.

#### **2.2.2.10 La planificación de la comunicación como estrategia organizacional**

La comunicación estratégica logra materializar los objetivos y metas de la organización, mediante un plan de comunicación que contenga las políticas y tácticas establecidas.

Un plan de comunicación organizacional involucra a todos por un fin común:

“Tiene como función que el colaborador tenga conocimiento de la gestión, tanto interna como externa, de la empresa. Con ello se podrá influir en las percepciones de los públicos para lograr los escenarios correctos encaminados al cumplimiento de la misión y visión de la organización”  
(Chávez, 2016, p.22).

El plan de comunicación se elabora de forma que se pueda adaptar a cada organización en particular, con base en los objetivos y metas que se desean conseguir. La comunicación representa una herramienta estratégica para la empresa, que debe ser utilizada de forma planificada y consecuente.

Chávez. (2016), expone las siguientes etapas en la creación de un plan de comunicación:

- **Análisis del escenario y situación**

Levantamiento de información, donde se analizan los recursos de comunicación con los que cuenta la organización y recursos propios para obtener el escenario actual en el ámbito de comunicación para poder fijar los objetivos del plan.

- **El diagnóstico**

Se evidencia de una mejor forma la situación actual, así como las ventajas y desventajas de implementar el plan de comunicación.

- **Planificación de los objetivos**

Es la planificación los objetivos que se pretenden cumplir mediante el plan, de acuerdo con el análisis y diagnóstico anterior, para esto la empresa debe antes haber fijado sus objetivos estratégicos, para luego establecer las estrategias de comunicación que se pueden plantear determinando hacia dónde va la organización y qué espera recibir de sus colaboradores.

- **Evaluación**

Es una evaluación de cuales estrategias de o actividades han tenido éxito y cuáles no han obtenido los resultados esperados. Esto con el fin de realizar los cambios o mejoras necesarias de manera periódica, de manera para que favorezca el progreso de la compañía.

### **2.2.3 Compromiso organizacional**

Robbins, define el compromiso organizacional como el “grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ella” (2017, p.78). Se podría decir que el compromiso organizacional es sinónimo de lealtad hacia una empresa específica, que hace que las personas

cumplan con sus responsabilidades y hasta algunas veces hagan sacrificios por la misma.

Desde el punto de vista del empleado, el compromiso se define como: “el involucramiento, la satisfacción, y el entusiasmo que una persona muestra hacia el trabajo que realiza” (Robbins, 2017, p.79).

Si se analizan los dos términos anteriores, claramente se puede deducir que para que exista el primero tiene que haber primero un sentimiento de agrado del colaborador hacia la empresa, todo empieza desde ahí. Desde las distintas formas en que se le recompensa por su trabajo, el tipo de liderazgo que ejerce su jefe inmediato y los demás líderes de la estructura jerárquica, los recursos asignados para la realización de las tareas, la comunicación en su departamento y a nivel organizacional hasta qué hace la organización para el desarrollo de sus colaboradores, son factores que inciden directamente en que este compromiso nazca, se mantenga o se termine.

Lamentablemente, estudios han determinado que, en el presente, pocos colaboradores muestran un nivel alto de compromiso y esto impacta la relación con los clientes que adquieren los productos y servicios de las compañías.

### **2.2.3.1 Razones principales para comprometerse en el trabajo**

Según Robbins. (2017), en un estudio realizado se determinaron dos principales razones por las que los colaboradores logran comprometerse en el trabajo:

- Tener un buen jefe con quien sea grato trabajar.
- Sentirse valorado por el propio jefe.

Con base a estos dos criterios, se puede afirmar que el papel del liderazgo en la organización es trascendental para gozar de colaboradores comprometidos con la organización. Si bien, en muchas ocasiones se escucha decir que los colaboradores no abandonan su trabajo, sino a sus malos jefes, hay mucha verdad en este dicho, el rol del jefe debe ser verdaderamente de facilitador, apoyo y empuje para los colaboradores de una compañía.

Desde este punto de vista, la comunicación desempeña un componente de gran valor en las relaciones jefe- colaborador, si no existe una comunicación constante, transparente y en un ambiente de confianza, no se conocerá el grado de satisfacción de los colaboradores ni sus necesidades, y estos aspectos no van a tener la influencia a la que se tiene que llegar para obtener ese compromiso

### **2.2.3.2 Tipos de compromiso organizacional**

Por otro lado, es valioso razonar sobre los tres tipos de compromiso organizacional existentes, con el fin de entender de una mejor forma el desarrollo del compromiso en las organizaciones.

Compromiso para continuar, es el valor económico que se percibe por permanecer en una empresa comparada con el de dejarla, compromiso afectivo, es el lazo emocional que la persona tiene hacia la organización, compromiso normativo, consiste en la obligación de permanecer con la organización por razones morales o éticas (De la Puente, 2017).

Estos tres componentes se relacionan con lo que mueve o hace que una persona se encuentre radicada a una organización, sin embargo, no todas son las más

sanas, lo más importante es que esa persona se sienta apasionada por su trabajo, al percibir una relación donde las dos partes ganan y cumplen al mismo tiempo metas y objetivos.

*Tabla N°3. Tipos de compromiso*

Tipo de compromiso	Características	Valores	Resultado
De continuidad	Se siente obligado	Aceptación o sometimiento a los valores de la empresa.	Desempeño mínimo. Absentismo. Rotación.
Afectivo	Aparecen sentimientos de pertenencia, afecto y alegría.	Identificación entre los valores de la empresa y los de la persona.	Satisfacción laboral. Iniciativa. Espíritu cooperativo.
Normativo	Lealtad, pero de fondo obligado	Compromiso moral mediante la identificación con los objetivos de la organización.	Contribución a los objetivos. Implicación con la misión. Ayuda al desarrollo de otras personas.

*Fuente. Elaboración propia. 25 de marzo de 2021*

### 2.2.3.3 Variables que influyen en la creación de compromiso organizacional

Después de reflexionar en cada uno de los tipos de compromiso, es relevante revisar las variables que están relacionadas para que exista cada tipo de compromiso, Coronado (2020):

*Tabla N°4. Variables de compromiso*

Variable	Compromiso que genera		
	Continuidad	Afectivo	Normativo
Formación y desarrollo	X		
Satisfacción en el trabajo		X	
Satisfacción por la vida		X	
Bienestar psicológico		X	

Variable	Compromiso que genera		
	Continuidad	Afectivo	Normativo
Liderazgo			X
Confianza			X
Promoción de personal			X
Cultura organizacional	X	X	X
Clima organizacional		X	
Oportunismo	X	X	X
Dependencia			X
Empoderamiento	X	X	

*Fuente. Elaboración propia. Jueves 25 de marzo de 2021*

- a) Formación y desarrollo: la capacitación y formación para hacer es un impulsor del compromiso, propiciada por los líderes de la organización. En algunas ocasiones por medio del coaching o mentoring.
- b) Satisfacción en el trabajo: es uno de los conceptos más relacionados con el compromiso, siendo un sentimiento positivo hacia el trabajo, los colaboradores insatisfechos presentan conductas y actitudes que favorecen el no involucrarse ni comprometerse en el trabajo.
- c) Satisfacción por la vida: es una evaluación global de la persona, relacionada con emociones positivas y desarrollo del potencial humano, el compromiso requiere de un estado psicológico positivo, dado que las personas mucha parte de su tiempo pasan en el trabajo.
- d) Bienestar psicológico: es un estado emocional en el que se encuentra una persona en su ambiente de trabajo y el placer que el entorno laboral le brinda.
- e) Liderazgo: en una buena parte, las conductas de los colaboradores dependen de las actitudes de sus jefes y por ende es parte del compromiso.

- f) Confianza: es la seguridad que tiene el colaborador de que la organización es responsable y se preocupa por él, incluyendo también la confianza con su jefe y compañeros.
- g) Promoción de personal: se fundamenta en que en repetidas ocasiones las personas dejan las compañías a favor crecimiento o desarrollo de carrera profesional.
- h) Cultura organizaciones: provoca que los colaboradores adquieran metas y valores, además de conductas y actitudes específicas, lo que tiene como resultado el compromiso.
- i) Clima organizacional: la percepción positiva del clima organizacional provoca motivación y satisfacción, por eso un factor significativo para la empresa.
- j) Oportunismo: es el incumplimiento de los acuerdos, implícitos o explícitos, engaños u ocultación de información.
- k) Dependencia: es el grado en que un colaborador percibe la necesidad de mantener una relación laboral con la finalidad de cumplir sus propios objetivos.
- l) Empoderamiento: tiene que ver con compartir información y otorgar control sobre sus tareas, una empresa que fomenta la auto eficiencia en conocimiento y capacidades está incrementando su compromiso.

#### **2.2.3.4 Jerarquía del compromiso**

La empresa RICOH trabajó con la empresa Gallup en la creación de una encuesta para medir el compromiso de sus colaboradores, y ha presentado la siguiente

pirámide para medir su establecimiento dentro de la organización (Encuesta Global de Empleados de 2020, kit de herramientas de compromiso del gerente):



*Figura N°9. Jerarquía del compromiso*

*Fuente. Elaboración propia. 25 de marzo de 2021*

- **Crecimiento**

Se debe desafiar a los colaboradores para que aprendan cosas nuevas y descubran formas mejores de hacer su trabajo. Necesitan experimentar una sensación de movimiento y progreso a medida que maduran en sus funciones.

- **Trabajo en equipo**

Los colaboradores necesitan sentir que pertenecen al equipo y que son dignos de formar parte de él. Requieren saber que son parte de algo más grande que ellos.

- **Individual**

Los colaboradores necesitan saber cuáles son sus contribuciones individuales y el valor que tienen para la organización.

- **Necesidades básicas**

Los colaboradores deben tener comprensión profunda de lo que significa excelencia en sus funciones para poder tener éxito.

Tal como lo hace Maslow en su teoría de la motivación: “las necesidades que no han sido satisfechas influyen en el comportamiento y lo dirigen hacia metas u objetivos individuales” (Chiavenato,2017, p.123), defiende que se tiene que cubrir de abajo hacia arriba para lograr el verdadero compromiso en cada uno de los colaboradores.

### **2.2.3.5 Consecuencias del compromiso organizacional**

Después de exponer aspectos que influyen en el compromiso, es también valioso poder entender que resultados se obtienen de tener colaboradores comprometidos, Coronado (2020):

1. Implicación en el puesto: se refiere a la decisión personal e intencional de orientarse a la organización.
2. Ciudadanía organizacional: es el comportamiento que no es un requerimiento formal para el puesto, pero provoca una mejora del lugar de trabajo y del funcionamiento de la empresa en conjunto.
3. Orientación al aprendizaje: el conocimiento es un activo estratégico, una ventaja competitiva, una organización está orientada al aprendizaje y requiere llevar a cabo actividades que agreguen y den uso al conocimiento.
4. Permanencia en la empresa: hay evidencia que muestra que la permanencia en las empresas se logra mediante el compromiso organizacional, los

colaboradores comprometidos tienen más probabilidades de permanecer en ella.

5. Desempeño: teniendo alto compromiso los colaboradores se involucran con los objetivos de la compañía y mejoran continuamente su productividad, al mismo tiempo que promueven eso a sus compañeros.
6. Inteligencia emocional: los colaboradores comprometidos son más propensos a soportar y enfrentar de buena forma situaciones estresantes y comprender los objetivos organizacionales.

## **CAPÍTULO III**

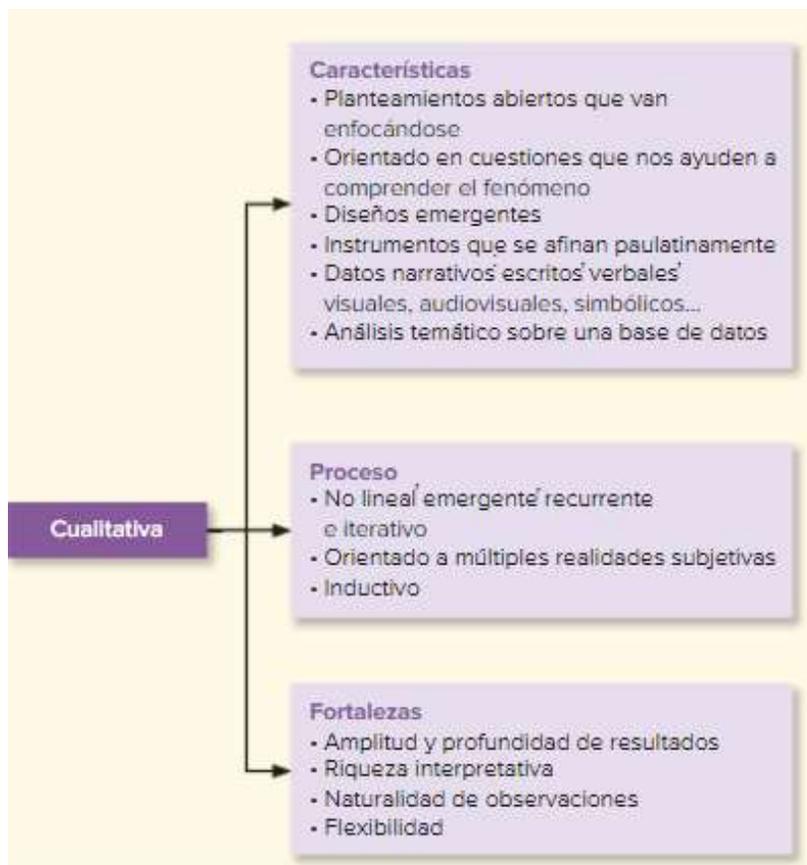
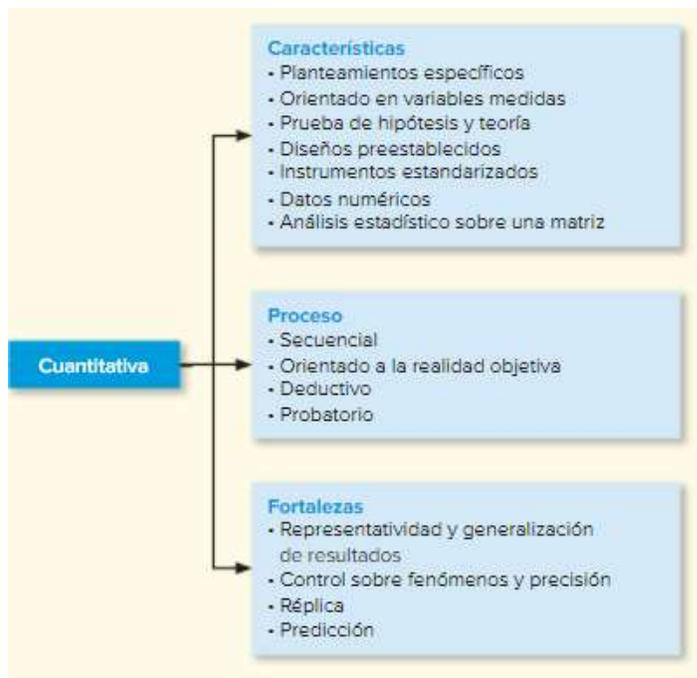
### **MARCO METODOLÓGICO**

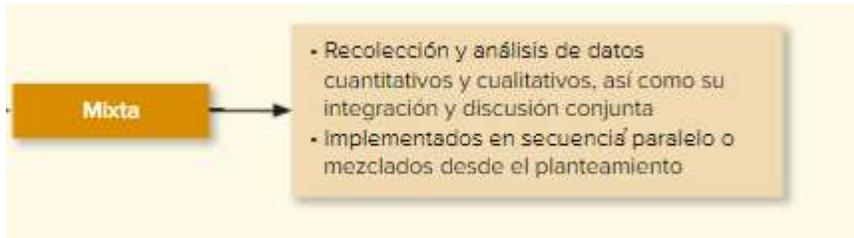
### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Para Hernández Sampieri & Mendoza Torres, el concepto de investigación se refiere a “un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado de ampliar su conocimiento” (2018, p.4).

La presente investigación tiene como finalidad analizar la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021, mediante la identificación de cómo influye la comunicación organizacional en el compromiso y el valor que tendría para los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica un proceso de comunicación más claro, personal y asertivo, por lo que se va utilizar el enfoque mixto con aplicación de cuestionarios, que consiste en lo siguiente:

“Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como la integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (denominadas meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p.612).





*Figura N°10. Enfoques de la investigación*

*Fuente. Hernández Sampieri & Mendoza, 2018*

### **3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se enfoca en analizar la comunicación organizacional de la empresa RICOH Costa Rica S.A y su relación con el compromiso de los colaboradores, con base en lo que indica Hernández Sampieri & Mendoza para este tipo de investigación: “pretenden especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta un análisis” (2018, p.108).”

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Hernández Sampieri & Mendoza definen el diseño de la investigación así: “plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información (datos) requerida con el fin último de responder satisfactoriamente el planteamiento del problema” (2018, p.150).

El diseño que se pretende utilizar en esta investigación es: investigación – acción. Basado en que el propósito de esta investigación es analizar la experiencia de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica desde la perspectiva de la

comunicación organizacional y así identificar su influencia en el compromiso de los mismos, para crear un plan de comunicación que haga más efectivo el proceso de la comunicación y mejore el compromiso dentro de la organización. Según el concepto del diseño investigación – acción, la finalidad es comprender y resolver problemáticas de un grupo o ambiente colectivo, para conducir a un cambio (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018).



*Figura N°11. Diseños fundamentales de la investigación-acción.*

*Fuente. Hernández Sampieri & Mendoza, 2018*

En esta investigación se va a emplear el enfoque práctico, ya que se centra en estudiar la práctica actual del proceso de comunicación organizacional en la empresa RICOH Costa Rica S.A y su influencia en el compromiso, con la finalidad de sugerir un plan de comunicación que propicie un cambio positivo en la organización.

### **3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO**

Las unidades de análisis o contenido de una investigación, es la entidad principal que se está analizando en un estudio, dicho en otras palabras, a quién o qué se está estudiando, tal como lo puntualizan Hernández Sampieri & Mendoza: “Segmentos de los datos narrativos para ir generando o descubriendo categorías que describan los conceptos de interés y sus vínculos, los cuales conforman el planteamiento del problema y permiten entender el fenómeno bajo análisis” (2018, p.472).

En esta investigación con la finalidad de analizar la comunicación organizacional como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, las unidades de análisis son un total de treinta y siete colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A y la recolección de los datos se hará mediante la realización de un cuestionario. La información recolectada, permitirá evaluar la comunicación organizacional como factor influyente en el compromiso y la sugerencia de un plan de comunicación que mejore las practicas actuales del proceso comunicativo en la empresa.

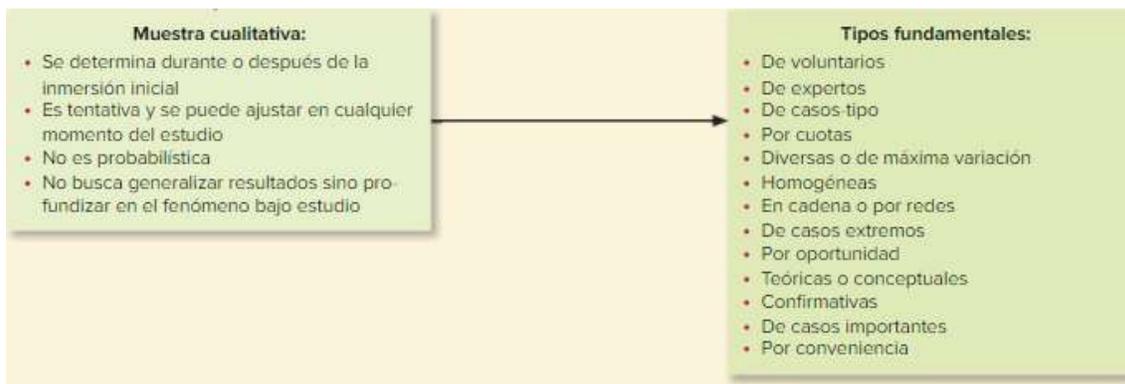
#### **3.4.1 Población**

La población de la presente investigación está compuesta por treinta y siete colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A., con relación a su formación académica, cuentan con mínimo bachillerato en educación media y hasta maestría universitaria en algunos casos. Se consideró aplicar el cuestionario a esta área ya que es número de colaboradores representativo,

compuesto por diferentes departamentos, lo que va a enriquecer los objetivos de la investigación.

### 3.4.2 Tipo de muestra

El estudio se realiza a un grupo de colaboradores, específicamente los del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, que se compone de seis departamentos, esto de forma intencional para obtener una muestra variada y que aporte mayor valor a la investigación. Por lo que se usó el tipo de muestra cualitativa, que manifiesta: “es el grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos” (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.427).



*Figura N°12. Tipos de muestras en la ruta cualitativa.*

*Fuente. Hernández Sampieri & Mendoza, 2018*

El tipo específico de muestra cualitativa elegido es: diversas o de máxima variación, debido a que se busca encontrar distintos criterios y perspectivas de la situación a estudiar, con los diferentes departamentos del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para localizar diferencias, coincidencias y deducir distintas conclusiones sobre el fenómeno.

### 3.4.3 Criterios de inclusión y exclusión

*Tabla N°5. Criterios de inclusión y exclusión*

Criterio de inclusión	Criterio de exclusión
Colaboradores con más de un año de laborar en la empresa RICOH Costa Rica S.A	Colaboradores con menos de un año de laborar en la empresa RICOH Costa Rica S.A
Colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A	Colaboradores de otra área diferente a la administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A
Colaboradores masculinos, femeninos y otros de la empresa RICOH Costa Rica S.A	

---

Fuente: Elaboración propia. Miércoles 07 de abril de 2021

### 3.4.4 Cuidados éticos para el manejo de la información y el contacto con participantes

Se realiza un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas, en el encabezado de este se indica que la información se utiliza para fines educativos, como trabajo de graduación para optar por el grado académico de licenciatura en administración de empresas con énfasis en recursos humanos, además se aclara que la información ahí recolectada es de completa confidencialidad y que los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con propósitos estadísticos.

### 3.5 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El instrumento utilizado es el cuestionario, Hernández Sampieri & Mendoza puntualizan el cuestionario como instrumento de investigación: “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (2018, p.250). Esto debido a que el cuestionario ofrece la posibilidad de realizar preguntas cerradas y abiertas según las variables en estudio. Considerando también la cantidad de personas que componen la muestra, la aplicación de este instrumento facilita la recolección de la información, las preguntas cerradas requieren menor esfuerzo de los encuestados, lo que propicia que las personas las contesten y formuladas correctamente representan un gran aporte para analizar las categorías o variables, por otro lado, las preguntas abiertas brindan información más amplia, con variedad de opiniones que enriquecen la investigación y enfocan mejor la interpretación de los resultados. Hernández Sampieri & Mendoza explican los dos tipos de preguntas de un cuestionario según los aspectos que mide en: cerradas y abiertas (2018, p.291):

#### **Preguntas cerradas**

Contienen categorías u opiniones de respuesta que han sido previamente delimitados. Resultan más fáciles de codificar y analizar.

Si usted tuviera elección, ¿preferiría que su salario fuera de acuerdo con su productividad en el trabajo?

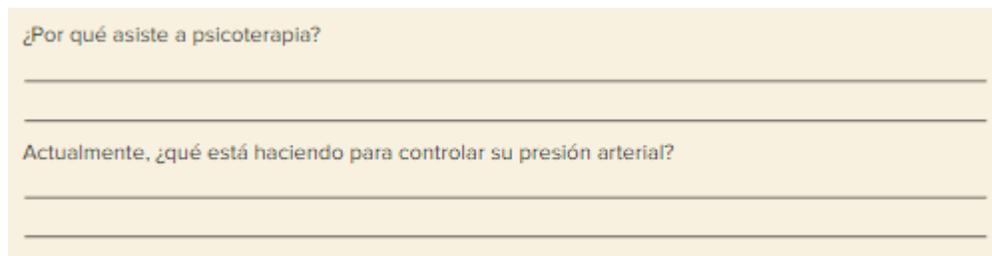
- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

*Figura N°13. Ejemplo preguntas cerradas*

*Fuente. Hernández Sampieri & Mendoza, 2018*

### **Preguntas abiertas**

No delimitan las alternativas de respuesta. Son útiles cuando no hay suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas.



¿Por qué asiste a psicoterapia?

---



---

Actualmente, ¿qué está haciendo para controlar su presión arterial?

---



---

*Figura N°14. Ejemplo preguntas abiertas*

*Fuente. Hernández Sampieri & Mendoza, 2018*

## **3.6 VARIABLES O CATEGORIAS**

Las categorías en una investigación se refieren a los conceptos en los que el investigador resume los objetivos del estudio a realizar: “Conceptualizaciones analíticas desarrolladas por el investigador para organizar los resultados o descubrimientos relacionados con un fenómeno o experiencia humana que está bajo investigación (Hernández Sampieri & Mendoza, 2018, p.474)”.

Las variables consideradas para esta investigación se muestran en la siguiente tabla:

Tabla N°6. Variables de la investigación

Objetivo específico	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Instrumento
Identificar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A.	Comunicación organizacional  Compromiso	Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización (León y Ortiz ,2019).  Grado en que un colaborador se identifica con una organización específica y con sus metas, y desea seguir siendo miembro de ella (Robbins, 2017).	Identificar la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores	Cuestionario  Preguntas 4,5,6,7,8,9, 10,11 y 12
Determinar el valor para los colaboradores de la compañía RICOH Costa Rica S.A, de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo.	Valor del proceso de comunicación	La comunicación incluye tanto la transferencia como la comprensión del significado (Robbins, 2017).	Valor para los colaboradores de un proceso de comunicación organizacional	Cuestionario  Preguntas 13,14,15,16, 17,18,19,20 21 y 22
Sugerir un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A.	Plan de comunicación	Un plan de comunicación organizacional tiene como función que el colaborador tenga conocimiento de la gestión, tanto interna como externa, de la empresa. Con ello se influye en las percepciones para el cumplimiento de la misión y visión de la organización (Chávez, 2016).	Plan de comunicación que incremente el compromiso	Cuestionario  Preguntas 23,24,25,26 27 y 28

Fuente. Elaboración propia. Jueves 28 de abril de 2021

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

La recolección de los datos se pretende realizar mediante la aplicación de un cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas a todos los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A.

En el siguiente cuadro se presenta el protocolo a utilizar para el análisis de la información:

*Tabla N°7. Análisis de datos*

<b>Método</b>	<b>Aplicación</b>
Definir el cuestionario	Se confeccionará el cuestionario con las preguntas de acuerdo con los objetivos de la investigación.
Plan piloto de contenido del cuestionario	Se aplicará el cuestionario a 5 personas a modo de validación.
Definir herramienta para obtener y registrar la información del cuestionario.	Cuestionario digital o físico
Consentimiento de formato para el cuestionario y uso de datos personales.	Manejo y uso de los datos.
Ejecutar el cuestionario	Indicar el propósito del cuestionario y enviar o hacer llegar a los colaboradores dentro del estudio para la realización.
Organización de los datos obtenidos.	Tabulación de los cuestionarios. Documentación del Proceso.
Agrupación por categorías	Comparar unidades similares para crear las categorías.
Comparación de categorías.	Identificar patrones, generar explicaciones y teorías.

*Fuente. Elaboración propia. Lunes 03 de mayo de 2021*

**CAPÍTULO IV**  
**RESULTADOS**

## 4.1 GENERALIDADES

### Datos Generales

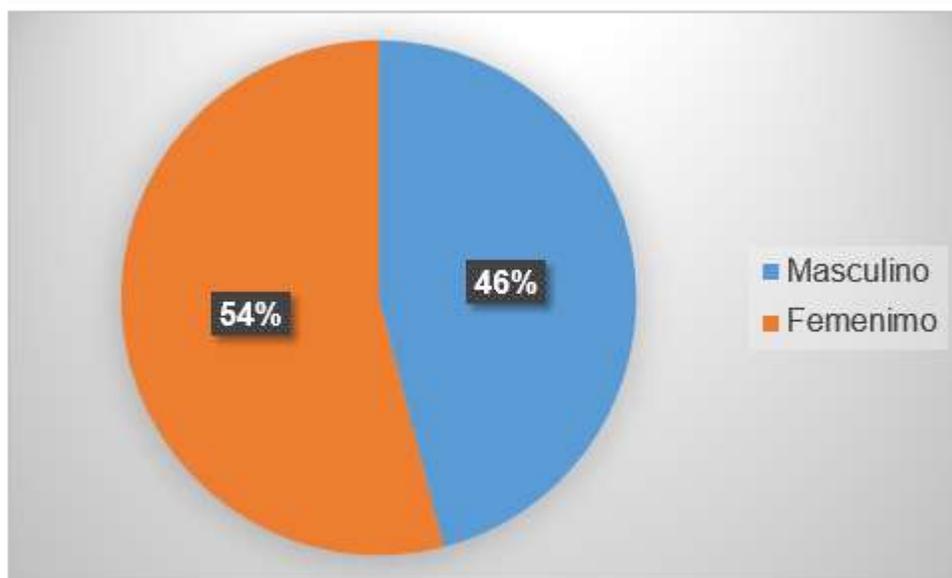
La investigación presenta un enfoque cuantitativo por lo que se utilizó un cuestionario con preguntas claves aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, con el propósito de reunir información relevante para responder a los objetivos de la investigación.

### Pregunta 1 Género

*Tabla N°8. Género*

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Masculino	17	46%
Femenino	20	54%
Sexo registral	0	0%
Total	37	100%

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021*



*Figura N°15. Género*

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número uno, capta la información de género de la población en estudio, donde el 54% son del género femenino y el restante 46% del género masculino.

Pregunta 2 Departamento

*Tabla N°9. Departamento*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Peso</b>
Gerencia General	2	5%
Finanzas	10	27%
Operaciones	7	19%
Recursos Humanos	1	3%
Mercadeo	1	3%
Ventas	16	43%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021*

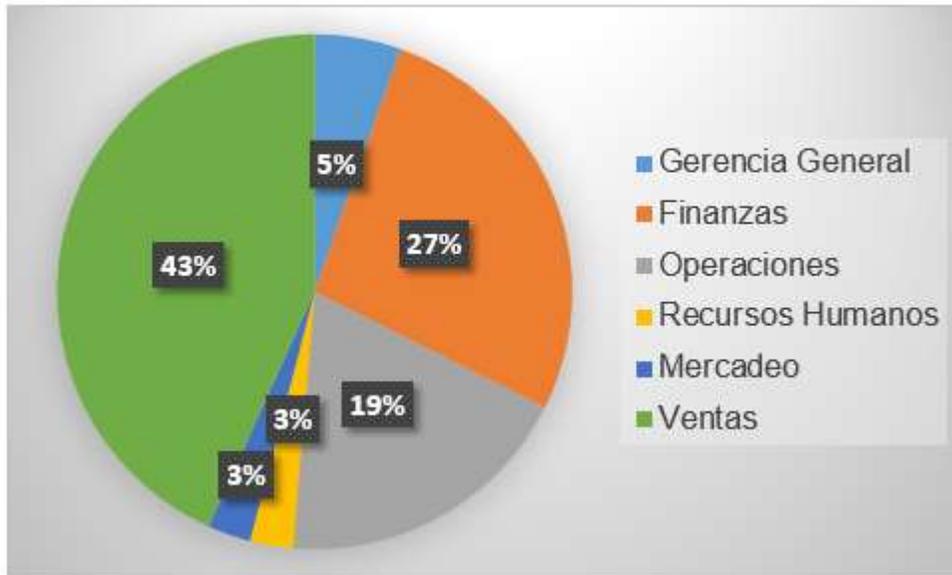


Figura N°16. Departamento

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta dos divide los departamentos para los que laboran los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, de la siguiente forma:

- El 43% labora en el departamento de ventas.
- El 27% labora en el departamento de finanzas.
- El 19% labora en el departamento de operaciones.
- El 5% labora en el departamento de gerencia general.
- El 3% labora en el departamento de recursos humanos y mercadeo.

Pregunta 3 Años de laborar en la organización

Tabla N°10. Años de laborar en la organización

Distribución	Cantidad de personas	Peso
1 a 3 años	12	32%
4 a 6 años	11	30%
7 a 9 años	4	11%
10 años en adelante	10	27%
Total	37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021

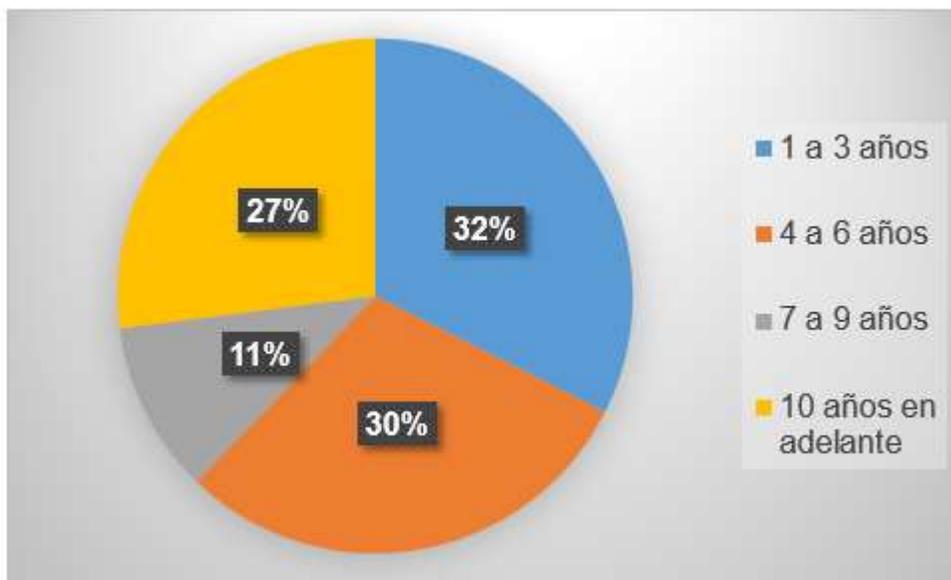


Figura N°17. Años de laborar en la organización

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta muestra el rango de tiempo que tienen de laborar los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, de la siguiente forma:

- El 32% tiene entre 1 y 3 años de laborar.
- El 30% tiene entre 4 y 6 años de laborar.
- El 27% tiene de 10 años en adelante.
- El 11% tiene entre 7 y 9 años de laborar.

## Variable I: Comunicación organizacional y compromiso

Pregunta 4 ¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa?

Tabla N°11.

¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Totalmente de acuerdo	10	27%
De acuerdo	19	51%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	6	16%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021

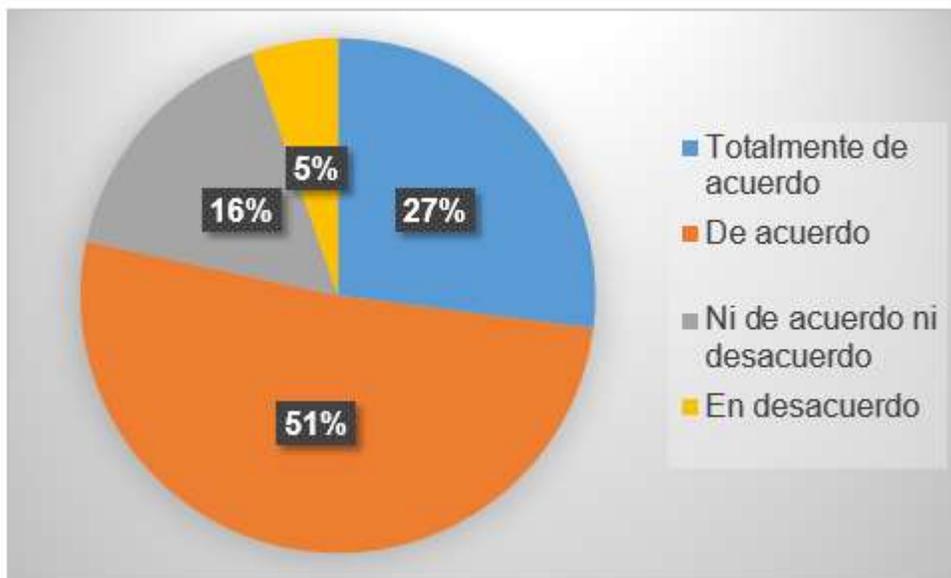


Figura N°18. ¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta cuatro, consulta sobre si se le brinda la información necesaria para realizar su trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa, en donde, el 51% de los encuestados responde estar de acuerdo, el 27% totalmente de acuerdo, el 16% no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

Pregunta 5 ¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?

Tabla N°12.

¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Muy buena	20	54%
Buena	12	32%
Regular	3	8%
Mala	1	3%
Muy mala	1	3%
Total	37	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021

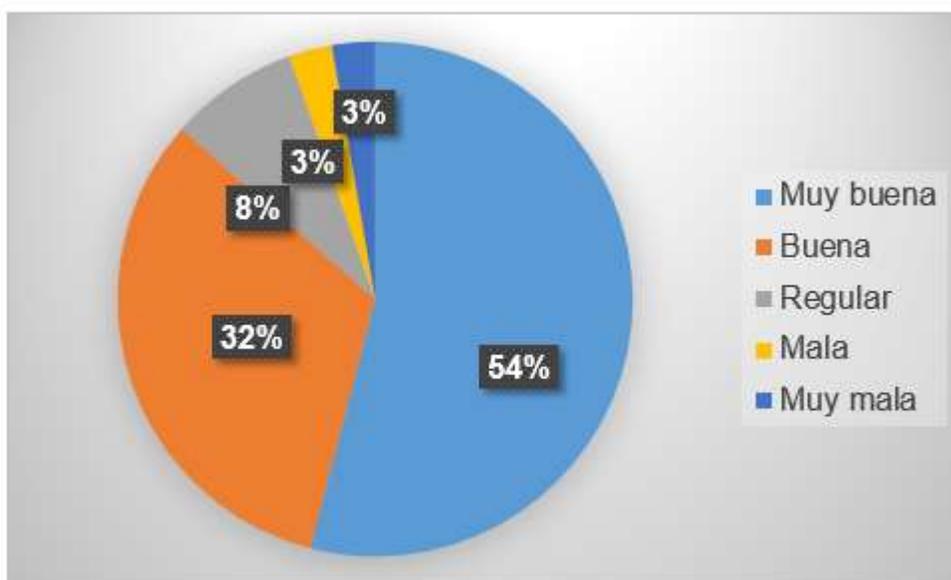


Figura N°19. ¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta cinco, solicita calificar la comunicación actual con su jefe inmediato, que determina los siguiente, el 54% de los encuestados considera que es muy buena, el 32% considera que es buena, el 8% que es regular, el 3% de los que es mala, el 3% de los encuestados que es muy mala.

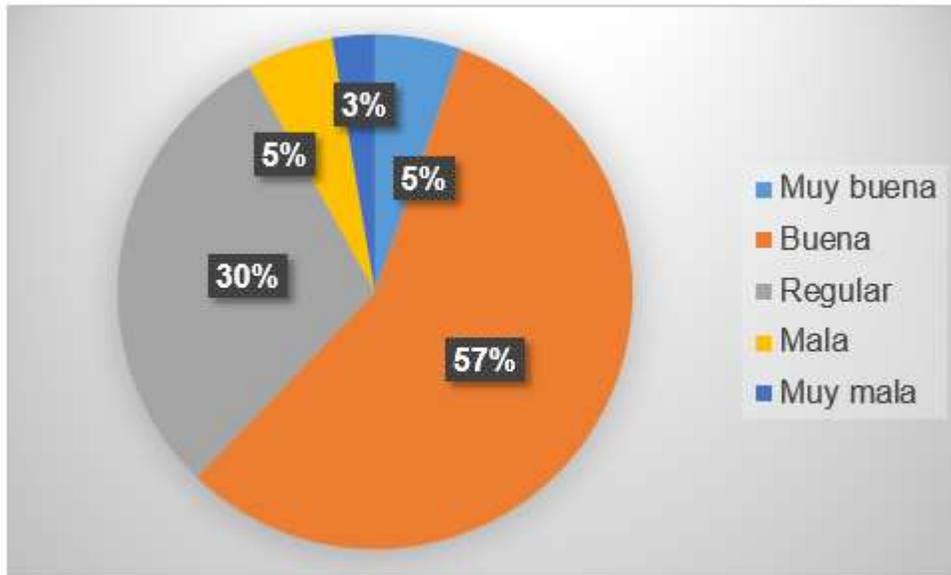
Pregunta 6 ¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización?

*Tabla N°13.*

*¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización?*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Peso</b>
Muy buena	2	5%
Buena	21	57%
Regular	11	30%
Mala	2	5%
Muy mala	1	3%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021*



*Figura N°20. ¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización?*

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta seis, solicita calificar la comunicación actual con los diferentes departamentos, que determina los siguiente, el 57% de los encuestados considera que es buena, el 30% de los encuestados que es regular, el 5% de los encuestados que es muy buena, el 5% de los encuestados que es mala y el 3% de los que es muy mala.

Pregunta 7 De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional: (Puede seleccionar más de una opción)

Tabla N°14.

De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional: (Puede seleccionar más de una opción)

Distribución	Cantidad
Claridad	26
Asertividad	16
Objetividad	21
Tonalidad	12
Frecuencia	18
Ninguna	2

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

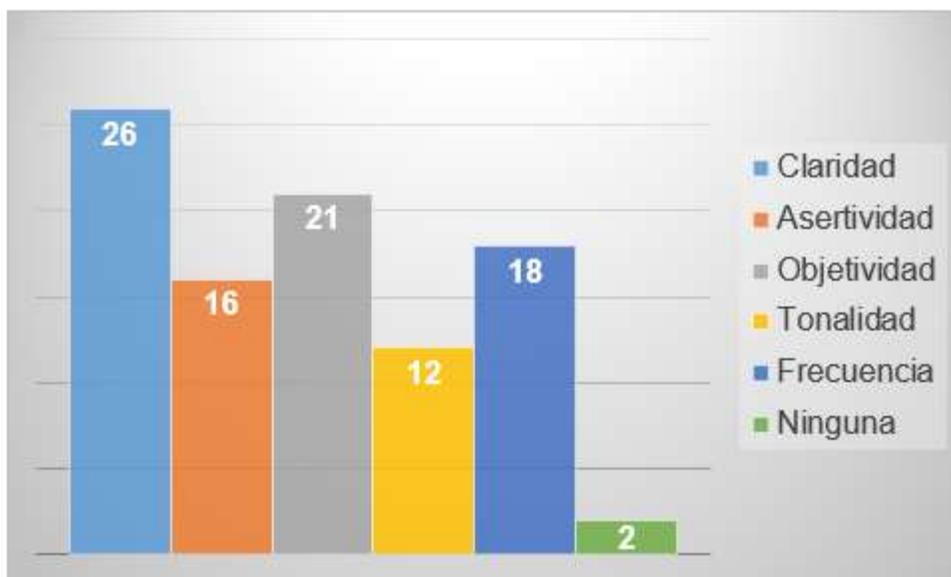


Figura N°21. De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional: (Puede seleccionar más de una opción)

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número siete, solicita seleccionar los adjetivos que considere son un área de mejora para la comunicación organizacional, la claridad tiene 26 votos, la objetividad 21, la frecuencia 18, el asertividad 16, la tonalidad 12 y otros 2.

Pregunta 8 ¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo?

Tabla N°15.

¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Muchas veces	6	16%
Alguna vez	19	51%
Pocas veces	8	22%
Nunca	4	11%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

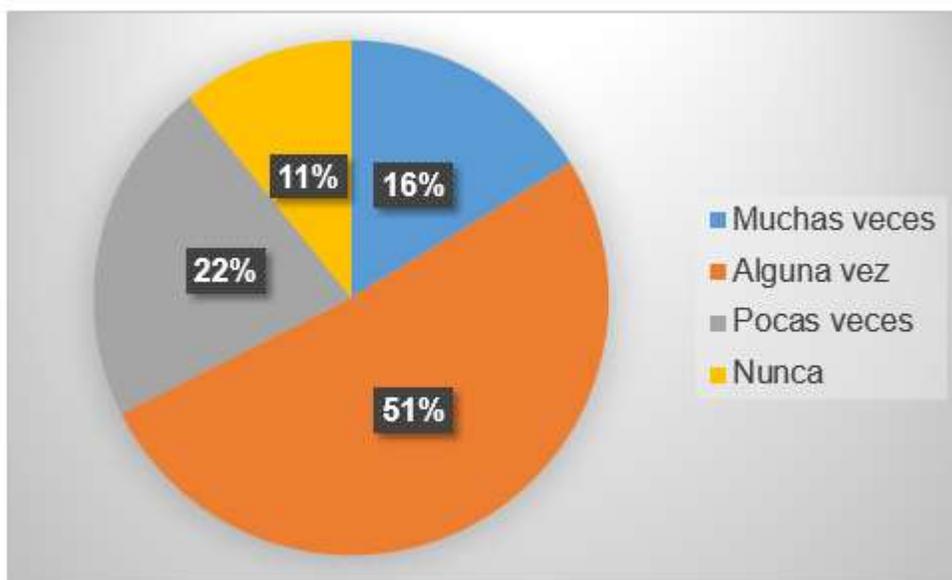


Figura N°22. ¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta ocho, pide elegir si alguna ha sentido que su compromiso con la organización por una mala comunicación, que determina los siguiente, el 51% de los encuestados lo ha experimentado alguna vez, el 22% pocas veces, el 16% de muchas veces y el 11% nunca.

Pregunta 9 ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

*Tabla N°16.*

*¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización? (Puede seleccionar más de una opción)*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad</b>
Salario emocional	24
Mejor comunicación organizacional	16
Equilibrio vida-trabajo	25
Actividad de recreación	11
Mayor reconocimiento	17

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*



Figura N°23. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número nueve, solicita información de aquellos aspectos que aumentarían en compromiso con la organización, el equilibrio vida- trabajo tiene 25 votos, el salario emocional 24 votos, el reconocimiento 17 votos, la mejora en la comunicación organizacional 16 votos y actividad y recreación 11 votos.

Pregunta 10 ¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa?

Tabla N°17.

¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Sí	28	76%
No	9	24%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

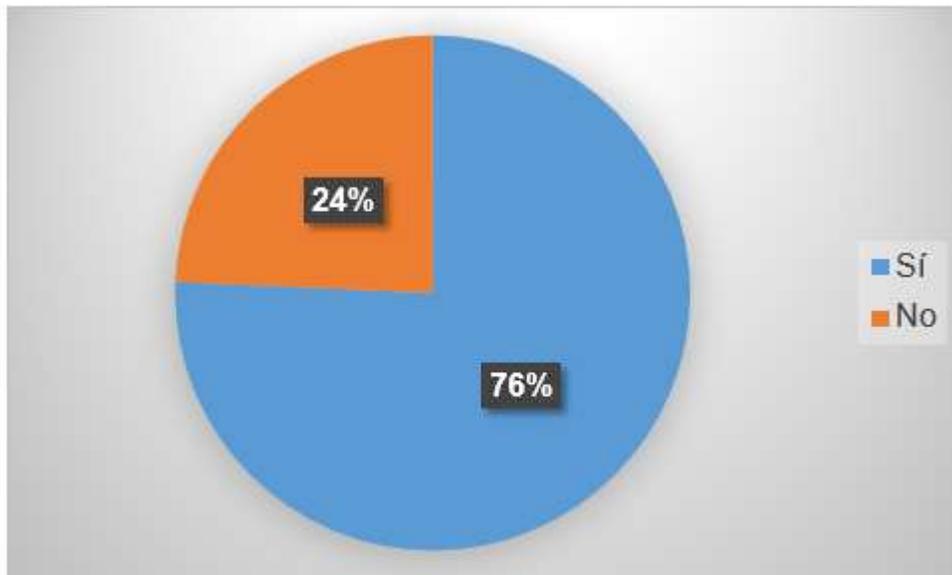


Figura N°24. ¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

En la pregunta número diez, el 76% de los encuestados considera que efectivamente existe mucha comunicación informal dentro de la empresa y solamente el 24% cree que no es así.

Pregunta 11 ¿Qué piensa usted de los rumores dentro de una organización?

Se obtuvieron las siguientes respuestas de los encuestados:

- Como en toda empresa se dan rumores, pero sencillamente hay que enfocarse en lo realmente importante y en caso de una duda hacer las respectivas consultas.

- Provocan un mal ambiente laboral, desequilibrio y desmotivación.
- Considero que no son convenientes, afectan la credibilidad, confianza, seguridad y lealtad dentro de la organización, es conveniente la comunicación directa y clara.
- Eso en mi humilde opinión surge por el poco liderazgo dentro de una empresa y la falta de comunicación de jefe a colaborador o viceversa.
- Qué en ocasiones eso sucede debido a que no se tiene una claridad en los procesos de comunicación, esto es un mal que se debe gestionar con una debida práctica de comunicación efectiva y asertiva. Pienso que distorsionan la información que la empresa quiere brindar y desenfoca a los colaboradores la mayoría de las veces de forma negativa.

Pregunta 12 ¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización?

*Tabla N°18.*

*¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización?*

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Totalmente de acuerdo	33	89%
De acuerdo	3	8%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	1	3%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.



Figura N°25. ¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

En la pregunta número 12, el 89% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización, un 8% indica estar de acuerdo y solamente el 3% no está de acuerdo ni desacuerdo.

## Variable II: Valor de un proceso de comunicación organizacional

Pregunta 13 ¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva?

Tabla N°19.

¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Mucho	35	92%
Algo	2	5%
Poco	1	3%
Muy poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	38	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

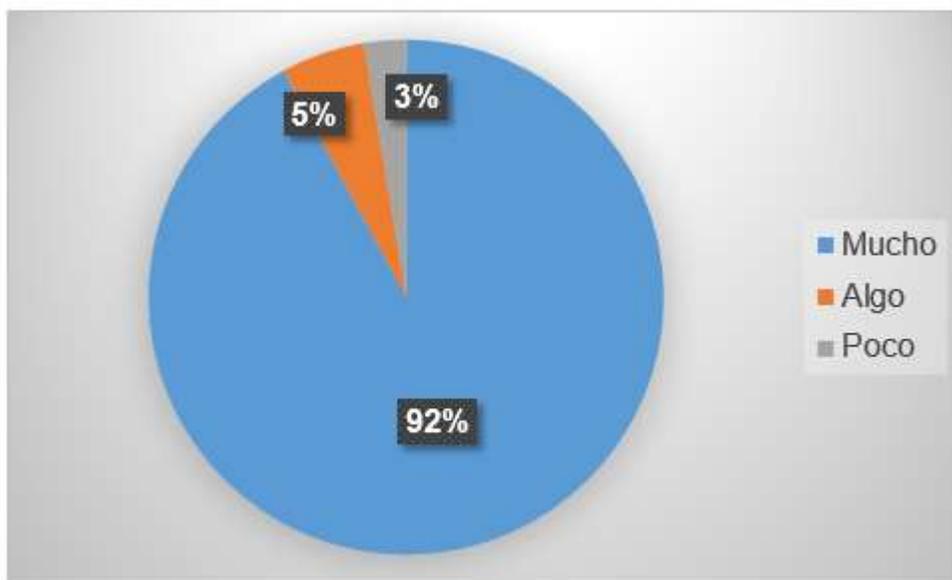


Figura N°26. ¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

En la pregunta número trece, el 92% de los encuestados consideran que les sería de mucho valor que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva, un 8% indica algo de valor y solamente el 3% poco valor.

Pregunta 14 ¿Por qué?

Entre las razones del valor indican:

- Es mejor porque los colaboradores tendrán mayor claridad respecto a la situación de la empresa y los planes, con lo que entenderán de mejor forma como con su trabajo puede aportar directamente a los objetivos de la organización.
- Es súper importante la buena comunicación con uno porque aparte de que uno se siente parte importante de la empresa, se evitan mal entendidos.
- Porque una comunicación clara y asertiva no deja ningún detalle afuera, así me empaparía de lo realmente importante y de los procesos correctos, me ayudaría a desempeñarme mucho mejor por el conocimiento que me brinda la información.
- Porque mejora la confianza, seguridad y lealtad para uno como colaborador y tiene claro el norte a seguir.
- Hace la diferencia en que quiera continuar en la empresa.
- Cuando las cosas son claras todo funciona.

Pregunta 15 ¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender?

Tabla N°20.

¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Totalmente de acuerdo	6	16%
De acuerdo	21	57%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	8	22%
En desacuerdo	2	5%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

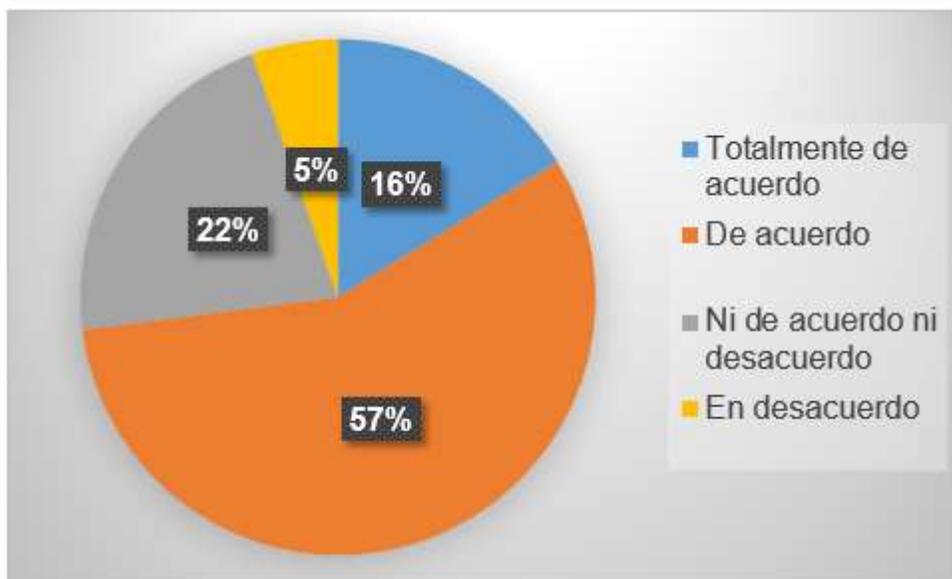


Figura N°27. ¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

Según la pregunta número quince, el 57% de los encuestados cree estar de acuerdo que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender, el 22% considera no estar ni de acuerdo ni desacuerdo, el 16% está totalmente de acuerdo y el restante 5% en desacuerdo.

Pregunta 16 ¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización?

Tabla N°21.

¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Totalmente de acuerdo	16	43%
De acuerdo	15	41%
Ni de acuerdo ni desacuerdo	4	11%
En desacuerdo	1	3%
Totalmente en desacuerdo	1	3%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

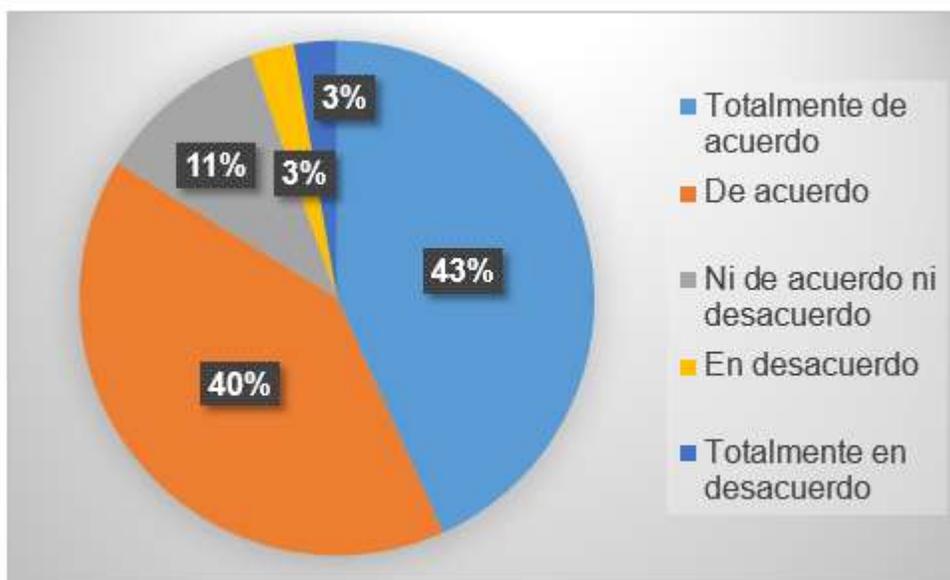


Figura N°28. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

Según la pregunta número dieciséis, el 43% de los encuestados cree estar totalmente de acuerdo que se siente identificado con la misión y visión de la

organización, el 40% considera estar de acuerdo, el 11% está no estar ni de acuerdo ni desacuerdo, el 3% en desacuerdo y el último 3% totalmente en desacuerdo.

Pregunta 17 ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas?

Tabla N°22.

¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Siempre	19	51%
Algunas veces	13	35%
Pocas veces	4	11%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	3%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

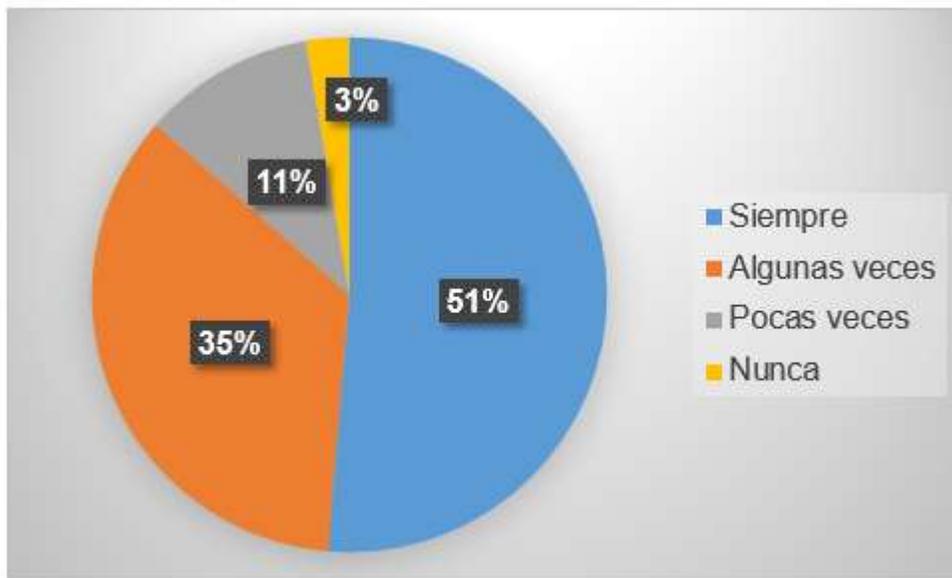


Figura N°29. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número diecisiete, consulta sobre si las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas, el 51% de los encuestados considera que siempre es así, el 35% algunas veces, el 11% pocas veces y el último 3% nunca.

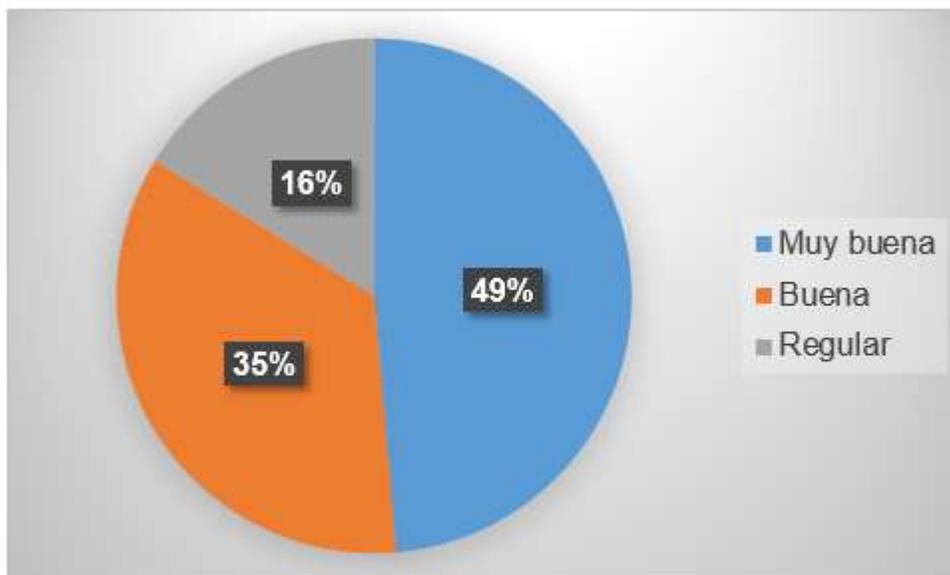
Pregunta 18 ¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?

*Tabla N°23.*

*¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?*

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Muy buena	18	49%
Buena	13	35%
Regular	6	16%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
Total	37	100%

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*



*Figura N°30. ¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?*

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número dieciocho, consulta cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato, el 51% de los encuestados responde que es muy buena, el 35% buena y el 16% regular.

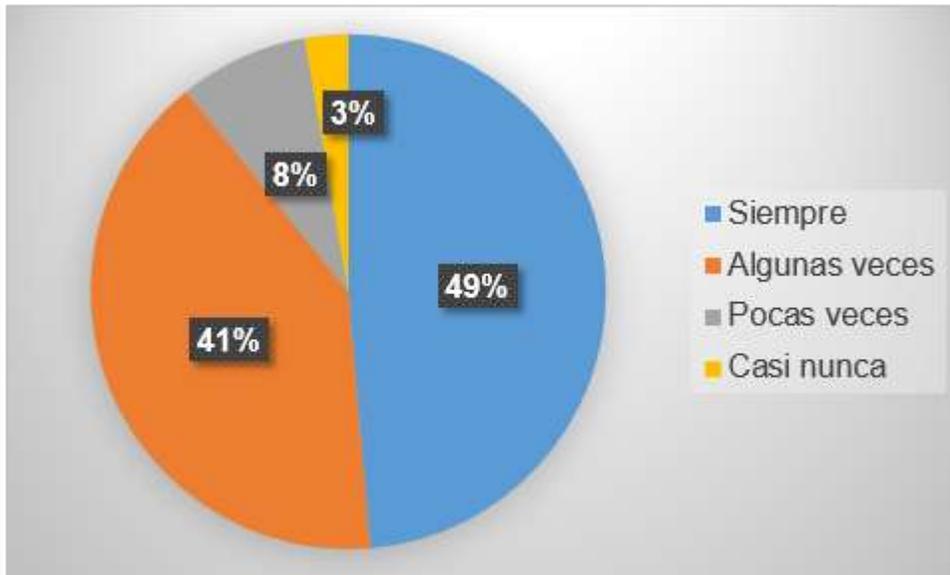
Pregunta 19 ¿Cuándo va a comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)?

*Tabla N°24.*

*¿Cuándo va a comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)?*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Peso</b>
Siempre	18	49%
Algunas veces	15	41%
Pocas veces	3	8%
Casi nunca	1	3%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*



*Figura N°31. ¿Cuándo va a comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)?*

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número diecinueve, consulta si cuando va a comunicarse con su jefe inmediato recibe atención plena (sin distracciones), el 49% de los encuestados responde que siempre, el 41% algunas veces, el 8% pocas veces y el 3% casi nunca.

Pregunta 20 ¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo?

Tabla N°25.

¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Siempre	6	16%
Algunas veces	17	46%
Pocas veces	8	22%
Casi nunca	4	11%
Nunca	2	5%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

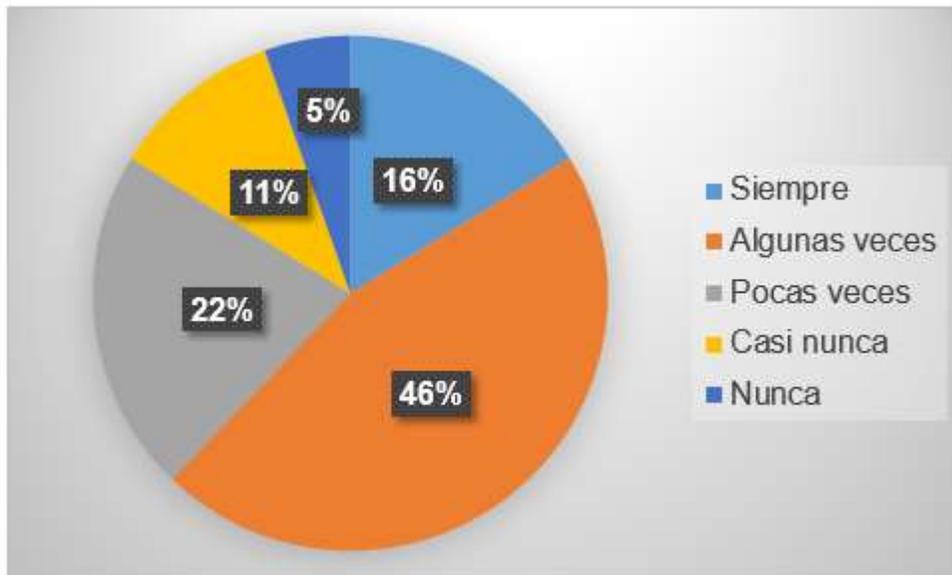


Figura N°32. ¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número veinte, consulta si los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo, el 46%

de los encuestados considera que algunas veces, el 22% pocas veces, el 16% siempre, el 11% casi nunca y el 5% nunca.

Pregunta 21 ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza?

Tabla N°26.

¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Siempre	14	38%
Algunas veces	20	54%
Pocas veces	3	8%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

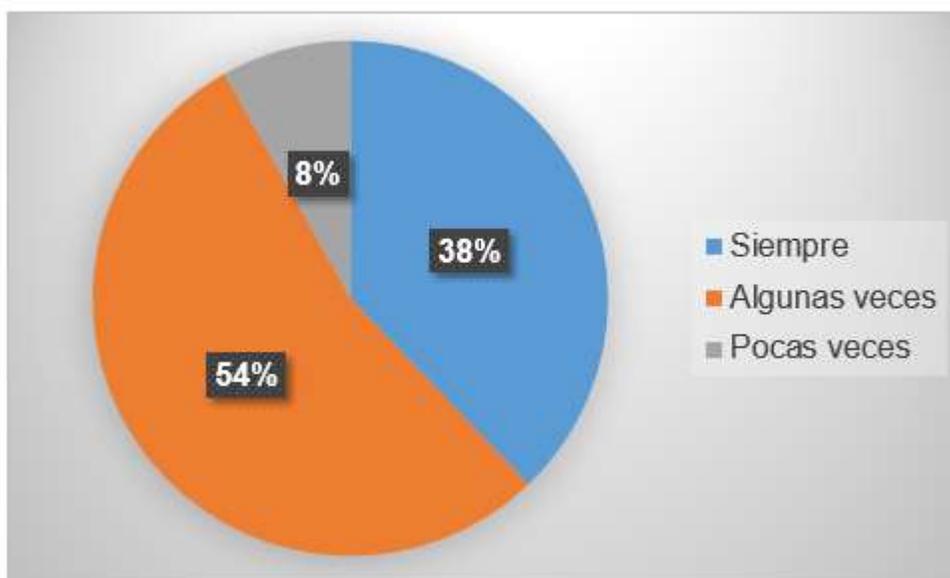


Figura N°33. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza?

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número veintiuno, consulta si considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza, el 54% de los encuestados considera que algunas veces, el 38% siempre y el 8% pocas veces.

Pregunta 22 ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta?

*Tabla N°27.*

*¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta?*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Peso</b>
Siempre	5	14%
Algunas veces	18	49%
Pocas veces	7	19%
Casi nunca	5	14%
Nunca	2	5%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

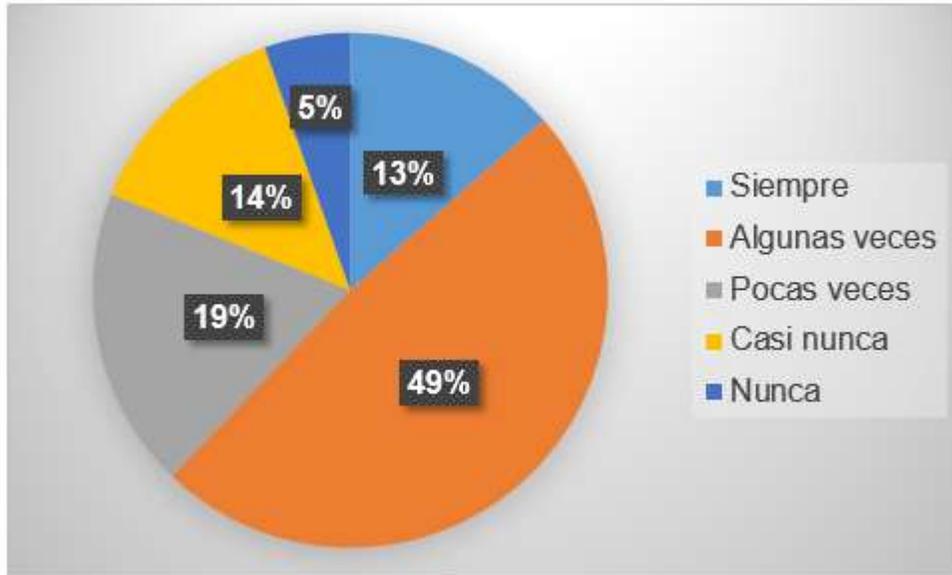


Figura N°34. ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta?

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número veintidós, consulta si cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta, el 49% de los encuestados considera que algunas veces, el 19% pocas veces, el 14% siempre, el 14% casi nunca y el 5% nunca.

Pregunta 23 ¿Cómo describiría la comunicación ideal para usted en una organización?

Se obtuvieron las siguientes respuestas de los encuestados:

- Una comunicación muy frecuente, de confianza y asertiva.
- Simplemente sin una campaña de amenazas ni campañas del miedo.

- Abierta, consciente y direccionada.
- Que el supervisor de cada área se reúna más con cada uno de sus colaboradores, para ver en que se puede mejorar en cada puesto de trabajo o en el área personal de cada individuo.
- Comunicación ideal para mí, sería que todo sea comunicado a todos los departamentos, no que se quede solo en uno por así decirle, no que solo unos sepan y otros no, la información debe ser comunicada a todos para que así todos estemos en una misma página y no brindar información errónea, habría mayor claridad en los procesos y se llevarían a cabo adecuadamente.
- Es cuando la organización comunica periódicamente a los colaboradores sus planes y resultados, así como cuando les da la posibilidad a los colaboradores de opinar y esclarecer sus dudas

### **Variable III: Plan de comunicación organizacional**

Pregunta 24 ¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

Tabla N°28.

¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización?  
(Puede seleccionar más de una opción)

Distribución	Cantidad
Correo electrónico	27
Reuniones presenciales	22
Reuniones virtuales	22
Documentos impresos	6
Documentos digitales	14
Cara a cara	24
Otros	1

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

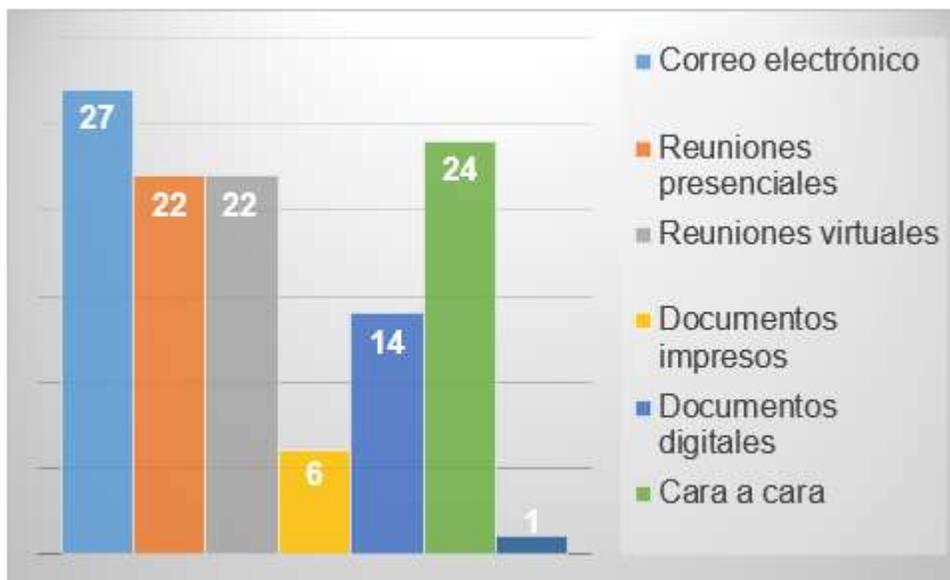


Figura N°35. ¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización? (Puede seleccionar más de una opción)

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número veinticuatro, consulta por cuáles medios prefiere recibir información de la organización, el correo electrónico tiene 27 votos, las reuniones

presenciales 22, las reuniones virtuales 22, los documentos impresos 6, los documentos digitales 14, cara a cara con el jefe inmediato 24 y otros 1.

Pregunta 25 ¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional?

Tabla N°29.

¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional?

Distribución	Cantidad de personas	Peso
Siempre	12	32%
Algunas veces	18	49%
Pocas veces	4	11%
Casi nunca	2	5%
Nunca	1	3%
Total	37	100%

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

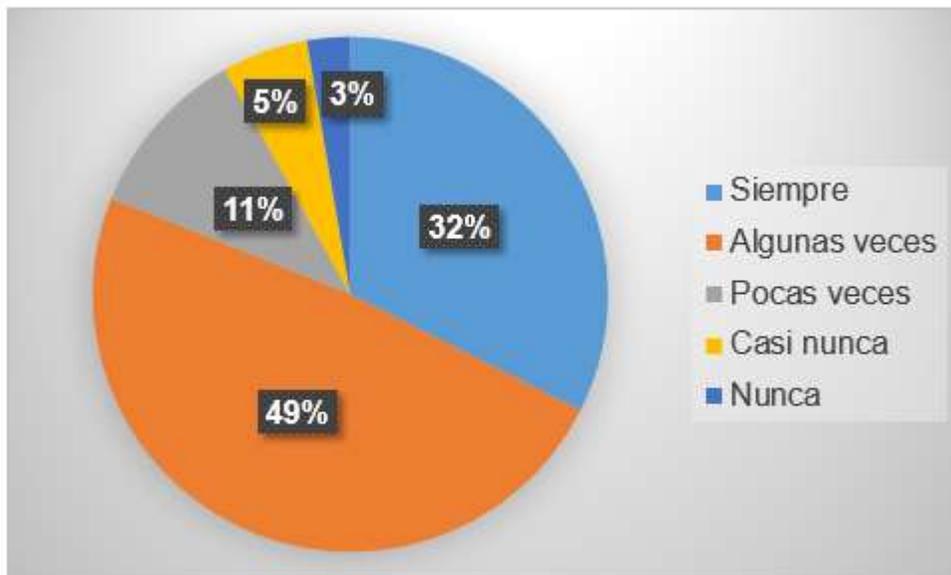


Figura N°36. ¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional?

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número veinticinco, consulta si considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional, el 49% de los encuestados considera que algunas veces, el 32% siempre, el 11% pocas veces, el 5% casi nunca y el 3% nunca.

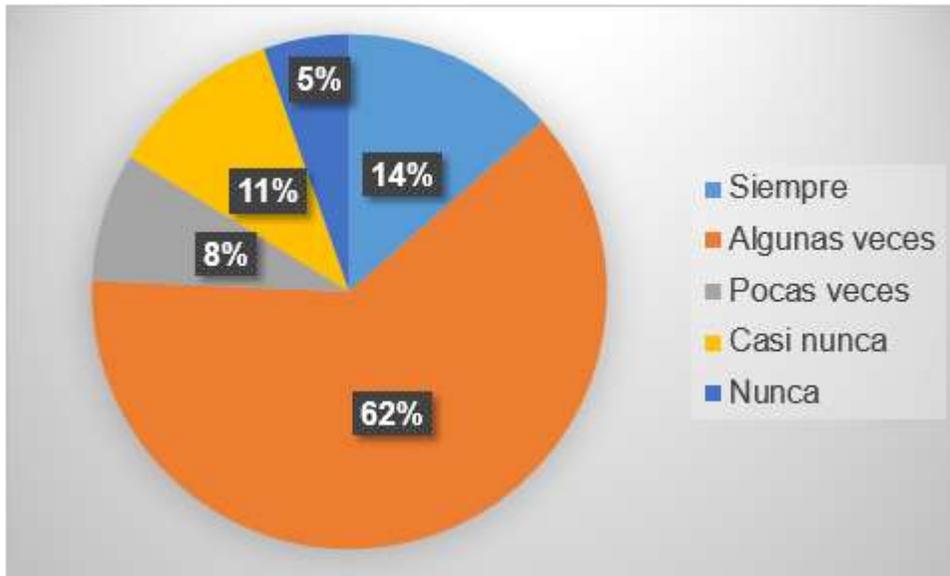
Pregunta 26 ¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización?

*Tabla N°30.*

*¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización?*

<b>Distribución</b>	<b>Cantidad de personas</b>	<b>Peso</b>
Siempre	5	14%
Algunas veces	23	62%
Pocas veces	3	8%
Casi nunca	4	11%
Nunca	2	5%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*



*Figura N°37. ¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización?*

*Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.*

La pregunta número veintiséis, consulta si considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización, el 62% de los encuestados considera que algunas veces, el 14% siempre, el 11% casi nunca, el 8% pocas veces y el 5% nunca.

Pregunta 27 ¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral? (Puede seleccionar más de una opción)

Tabla N°31.

¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral? (Puede seleccionar más de una opción)

Distribución	Cantidad
Misión, visión, valores y objetivos	29
Nuevos productos y servicios	15
Cambios internos	22
Logros de los colaboradores	31
Beneficios y herramientas de trabajo	28

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

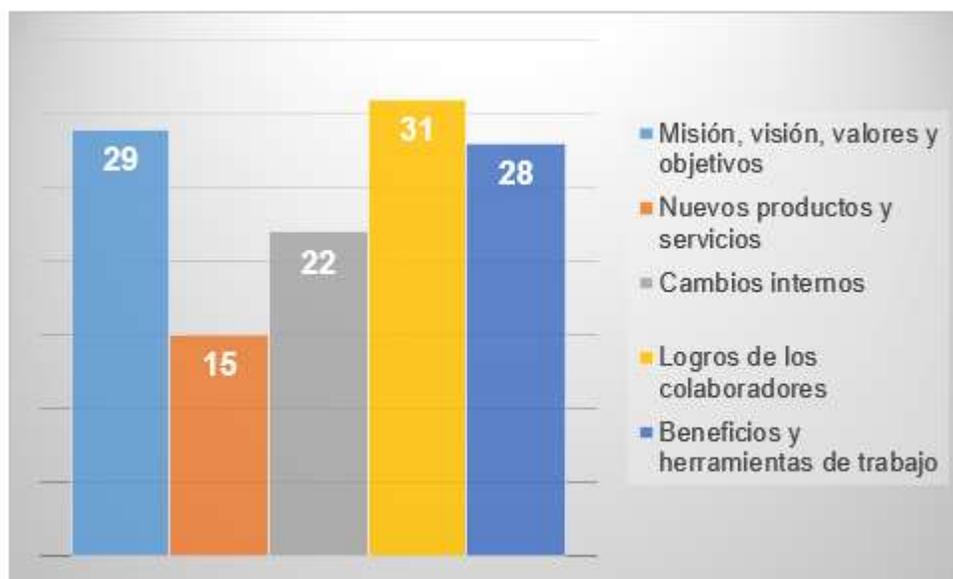


Figura N°38. ¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral? (Puede seleccionar más de una opción)

Fuente. Cuestionario aplicado a los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A. junio 2021.

La pregunta número veintisiete, consulta qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral, la misión, los logros de los colaboradores tiene 31 votos, la misión, visión, valores y objetivos 29, beneficios y herramientas de trabajo 28, cambios internos 22 y nuevos productos y servicios 15.

Pregunta 28 ¿De los aspectos anteriores de cuál le gustaría recibir más información y por qué?

Se obtuvieron las siguientes respuestas de los encuestados:

- Nuevos productos y servicios, normalmente se le comunica al departamento de ventas y líderes, pero ellos no bajan la información para ser conocida por todos.
- Planes, proyectos, estrategias.
- Beneficios y herramientas; esto simplifica el trabajo, los tiempos de respuesta y hasta la satisfacción del colaborador.
- Logros de los colaboradores, porque si todos estamos comprometidos con un objetivo, es más fácil alcanzar la meta.
- Misión, visión, valores y objetivos: Esto es la hoja de ruta a la cual debemos apuntar, el tener los objetivos claros ayuda a saber adónde debemos enfocar nuestros esfuerzos.
- Me parece que todos son importantes. Dado que los cambios en muchas ocasiones generan dudas e inestabilidad, debe asegurarse que estos temas sean comunicados con claridad.

Pregunta 29 ¿Qué ideas propondría usted para mejorar la comunicación en la organización?

Se obtuvieron las siguientes respuestas de los encuestados:

- Abrir más espacios para escuchar a los colaboradores y sus necesidades.
- Mayor rendición de cuentas de todas las áreas, así como claridad en los procesos.
- Que los líderes (gerentes) sean más comunicativos con los colaboradores, accesibles y que sus objetivos sean apegados a la realidad actual.
- Utilizar distintos medios de comunicación. En ocasiones, nos confiamos mucho en la comunicación escrita.
- Buzón de sugerencias y encuesta organizacional.
- Me parece que una parte importante empieza desde los líderes así que capacitaría mejor a los líderes para que puedan tener una comunicación clara y un mejor liderazgo.
- Sé que en estos momentos por pandemia es difícil tener reuniones donde participen todos los colaboradores, pero esto ayuda a unir los departamentos, actividades en común.
- Realizar alguna actividad donde líderes y colaboradores puedan interactuar, para reforzar la confianza, ya que a veces quizás no hay buena comunicación porque no hay suficiente confianza, para exponer algún tema o situación de mejora.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

## 5.1. GENERALIDADES

Esta sección sintetiza el análisis de la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021.

Se realiza una interpretación sobre las respuestas obtenidas de cada objetivo planteado en la investigación.

**Analizar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para determinar la importancia de implementar un plan de comunicación.**

Este objetivo pretende demostrar la vinculación que tiene la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A., primero se evaluó si los encuestados consideraban que la empresa les brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa, el 51% de ellos expresa estar de acuerdo con ello y el 16% totalmente de acuerdo, lo cual fue positivo ya que esto indica que los colaboradores conocen bien hacia dónde se dirige la organización y lo que se espera de ellos según su aporte desde su área funcional. Después se les solicitó evaluar su comunicación actual con su jefe inmediato, de lo que se obtuvo que el 54% cree que es muy buena y el 32% que es buena, también se les solicitó calificar la comunicación entre los diferentes departamentos de la organización, donde el 57% de los encuestados considera que es buena y el 30% que es regular, lo que expone que

la comunicación a nivel descendente es acertada en su mayoría, pero entre departamentos suele distorsionarse un poco, lo que incide directamente en el compromiso que pueda tener el colaborador con la empresa, al percibir que esto puede ocasionar repetición o lentitud en los procesos que cada uno desempeña. Posteriormente, dentro del cuestionario se consultó sobre aquellos aspectos que representan un área de mejora para la comunicación, entre los más votados están: en primer lugar claridad, en segundo lugar, objetividad y en tercer lugar la frecuencia, con base a los resultados anteriores, se puede deducir que la comunicación se da tanto a nivel general de la compañía, como entre equipos, sin embargo, se evidencia con esta pregunta que no es clara para todos, es subjetiva y no muy constante, lo que hace que se pierda el enfoque y se pierda identificación con los objetivos de la organización.

Se les consulta además a los encuestados, si alguna vez ha disminuido su compromiso con la organización por una mala comunicación y el 51% contesta que alguna vez le ha sucedido, la mitad de la población, claramente se evidencia que la comunicación organizacional ha influido poderosamente en el compromiso, lo que al mismo tiempo se reafirma con la siguiente pregunta, que realiza el cuestionamiento sobre qué aspectos aumentarían su compromiso con la organización, y el equilibrio vida-trabajo tiene el mayor puntaje, posteriormente el salario emocional y en tercer lugar una mejor comunicación organizacional.

Por otro lado, se tomó en cuenta la comunicación informal que existe a nivel interno de la empresa, donde el 76% de los encuestados indicó que existe mucha comunicación informal, y se les preguntó qué pensaban sobre eso, dentro de los comentarios señalaron que era algo inevitable y que definitivamente perjudica los

mensajes que envía la empresa, crea un mal ambiente de trabajo, muchas veces favorecen una comunicación deficiente, afectan la credibilidad y confianza en la organización y se deben gestionar desde el liderazgo.

Definitivamente ésta también es un área de mejora de la comunicación organizacional, ya que se percibe a nivel general que hay vacíos en algunos temas que ocasionan comunicación informal que en gran medida es negativa. Por último, el 89% de la población encuestada está totalmente de acuerdo en que un colaborador bien comunicado se siente más motivado y comprometido con la compañía, lo que externa la gran importancia que tiene para los colaboradores la comunicación para mantenerse comprometidos con las metas organizacionales, con su productividad y con su sentido de identificación.

**Identificar el valor para los colaboradores de la compañía RICOH Costa Rica S.A, de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo, para conocer la relevancia que tendría para estos mejorar la comunicación.**

Este objetivo procura identificar la relevancia que tiene para los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo. Como parte de los resultados el 92% de la población encuestada considera que tendría mucho valor para ellos tener un proceso de comunicación más claro, personal y asertivo, dentro de las razones , mencionan que se tendrá mayor claridad respecto a la situación

de la empresa y los planes, con lo que se entenderá de mejor forma cómo el trabajo puede aportar directamente al logro de los objetivos de la organización, se evitan malentendidos y se mejora la confianza, seguridad y lealtad en el colaborador. Lo que revela que es un aspecto altamente relevante para todos. Además, a raíz de la pandemia ocasionada por el Covid-19 desde mayo del 2021, la mayoría de los colaboradores de esta área, se encuentran laborando bajo una modalidad híbrida, unos días desde la casa realizando teletrabajo y otros en la oficina en forma presencial, lo cual refleja lo esencial que se vuelve poder contar con una comunicación eficaz a distancia en estos momentos que está viviendo el país, las organizaciones y el mundo entero.

Como siguiente pregunta, se les cuestionó si creen que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirles información es sencillo y fácil de comprender, por lo que el 57% de los encuestados está de acuerdo y el 22% ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual revela que el lenguaje debe revisarse ya que puede ser que se le esté restando valor al mensaje por ser muy complejo o confuso para entendimiento de los colaboradores. Para complementar relacionado con esta parte, también se consultó si las instrucciones que reciben de su jefe inmediato son claras y oportunas, lo que reveló que el 51% considera que siempre es de esa manera y el 35% algunas veces. Posteriormente se cuestionó si cuando se comunican con sus jefes inmediatos reciben su atención plena, donde el 41% cree que sólo algunas veces es así, lo que refleja una alerta de atención por parte de la jefatura. Además, se les consultó si consideraban que sus sugerencias u opiniones eran tomadas en cuenta por la compañía y el 49% indicó que esto sólo ocurre

algunas veces, por lo que se demuestra que existen problemas en que los colaboradores comprendan y se identifiquen con distintos mensajes transmitidos tanto por la organización como por los jefes inmediatos, y mucha parte también tiene que ver con la forma en que son escuchados por los líderes de la empresa, ya que ellos esperan recibir mínimo la misma atención sobre sus necesidades, en comparación a lo que la empresa les solicita para ejecutar sus responsabilidades. Como última pregunta sobre este objetivo se les preguntó cómo describirían la comunicación organizacional ideal para ellos, lo que brinda como respuesta una comunicación muy frecuente, de confianza y asertiva, sin una campaña de amenazas ni de miedo, abierta, consciente y direccionada, información bien comunicada a todos, para que así todos estén alineados en una misma dirección cuando la organización comunica periódicamente a los colaboradores sus planes y resultados, así como cuando les brinda la posibilidad a los colaboradores de opinar y esclarecer sus dudas.

**Recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A., para incrementar el compromiso organizacional.**

Como tercer objetivo se propone recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para esto primero se indaga sobre la forma en que prefieren los encuestados recibir información de la organización, lo que arroja como primera opción el correo electrónico, después

una comunicación personalizada, es decir, cara a cara con el jefe inmediato y luego las reuniones presenciales o virtuales. Lo anterior, revela que la comunicación escrita vía correo es muy apreciada, debido a la constante frecuencia en que se revisa el mismo, el poco tiempo que tarda leer un correo a diferencia de una reunión para seguir con las labores diarias. Asimismo, la comunicación entre jefe-colaborador sigue siendo un pilar fundamental para que los mismos se comprometan con los objetivos de la compañía, muchas veces la transmisión de mensajes en los equipos de trabajo se presenta a través de los líderes y éstos deben saber filtrar la información a los miembros de sus equipos de una manera positiva. Las reuniones grupales tanto presenciales y virtuales son importantes, pero es más valioso para los encuestados es el carácter personal en la comunicación. Para confirmar dicha información en la siguiente pregunta se les consultó si consideraban que las reuniones virtuales favorecían la comunicación y el 49% respondió que sólo algunas veces, en esta nueva normalidad que se vive o sea la virtualidad, debido al distanciamiento social para evitar la propagación del Covid-19, las reuniones virtuales están a la orden del día, sin embargo, muchas veces influyen distintos factores externos, que desenfocan al receptor del mensaje que se le pretende transmitir.

La pregunta que sigue sobre este objetivo, indica si los encuestados consideran que la empresa es congruente con lo que comunica y en realidad sucede, el resultado indicó que el 62% considera que esto es así algunas veces solamente, pero que, si la organización no cumple con lo que dice, tampoco ellos lo harán. Es un sentido de transparencia y seriedad.

A su vez, para poder recomendar un plan de comunicación, se les preguntó a los encuestados cuáles temas consideraban se debían incluir y los más seleccionados fueron los logros de los colaboradores, misión, visión, valores, objetivos y beneficios, herramientas de trabajo. Dentro de las razones de su elección estaban: que, si todos estaban comprometidos con un objetivo, era más fácil alcanzar la meta, consideraron que era la hoja de ruta a la cual debían apuntar, el tener los objetivos claros ayuda a saber en dónde se debe enfocar los esfuerzos, lo que simplifica el trabajo, los tiempos de respuesta y hasta la satisfacción del colaborador. En resumen, ellos esperan una relación ganar-ganar que también los acerque a sus objetivos personales.

Para finalizar, se les solicitó que propusieran ideas para mejorar la comunicación en la organización según su perspectiva, entre ellas se destacaron: abrir más espacios para escuchar a los colaboradores y sus necesidades, que los líderes sean más comunicativos con el personal, más accesibles y que sus objetivos sean apegados a la realidad actual, utilizar distintos medios de comunicación, implementación de encuesta organizacional entre otros.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 6.1 CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente investigación ha sido analizar la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021

Desglosado en tres objetivos específicos dirigidos a analizar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso, identificar el valor para los colaboradores de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo y recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario aplicado a todos los colaboradores del área administrativa de la empresa RICOH Costa Rica S.A, mediante el cual se obtuviera la información necesaria y representativa para la investigación.

Del objetivo general que consiste en analizar la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021, para proponer un plan de comunicación que mejore el compromiso, se concluye:

- La comunicación organizacional está influyendo directamente en el compromiso de los colaboradores del área administrativa de la compañía RICOH Costa Rica S.A, con elementos que no se están gestionando de forma correcta, como por ejemplo el canal seleccionado para comunicar, el contenido de la comunicación y la actitud ante la comunicación.

- Desde la transmisión de información que realiza la organización en general, que es la necesaria para que los colaboradores logren desempeñar efectivamente sus puestos de trabajo, no existe un enfoque con la estrategia y visión de la empresa. También, los errores de comunicación entre jefe-colaborador y entre los distintos departamentos y la existencia de mucha comunicación informal, evidencian que los errores de comunicación existentes han contribuido notablemente a debilitar los mensajes emitidos por los líderes de la organización. De esta manera se ha ido perdiendo el estado de compromiso de los colaboradores, y con esto se vislumbra la necesidad de un plan de comunicación que pueda enfocar de una mejor forma los mensajes de dichos líderes para que verdaderamente logren el propósito del cumplimiento de metas como compañía.

El primer objetivo específico pretende analizar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para determinar la importancia de implementar un plan de comunicación., se concluye lo siguiente:

- Según se muestra en las tablas N°11 y 12 se concluye que la comunicación interna que tiene que ver con la transmisión de la información necesaria para desempeñar los puestos de trabajo eficientemente, se está haciendo de la manera correcta, sin embargo, existen factores como líderes poco comunicativos e involucrados en el proceso y con sobre carga de

responsabilidades, que conllevan a desmejorar el compromiso. Dichos líderes no cuentan con las habilidades blandas necesarias para gestionar un eficaz proceso de comunicación.

- Desde el proceso de inducción al puesto de trabajo se está reflejando una buena comprensión de los mensajes impartidos para la ejecución de las labores y consecución de metas individuales y de equipos. Sin embargo, debe fortalecerse con actividades que promuevan un mayor involucramiento del jefe inmediato, asegurándose de que el colaborador se encuentre capacitado para realizar las tareas asignadas por la compañía. El proceso de inducción de personal bien ejecutado logra comprometer desde el inicio a los colaboradores, eso sí, con un alto grado de comunicación.
- La comunicación descendente en la organización es buena, los colaboradores sienten apertura con sus jefes inmediatos para acercarse y poder ver cualquier tema laboral que se les esté presentando, consideran sentirse escuchados y comprendidos, pero dichos colaboradores consideran que hace falta que su jefe superior inmediato se empodere más y logre resolver sus necesidades, ya que está incidiendo en forma relevante en el compromiso de ellos al no sentirse realizados en su puesto actual. El líder de equipos debe tener la capacidad de saber aprovechar los conocimientos, ideas y habilidades de cada uno de los miembros de su equipo, para aprender unos de otros y actuar en conjunto, donde cada uno pueda sentirse respaldado y empoderado de su puesto de trabajo.

- Según se muestra en la tabla N°13 se concluye que la comunicación entre departamentos es un área de mejora que tiene la organización, en definitiva, repercutiendo directamente en el compromiso que tiene el colaborador con la empresa, las labores desempeñadas por los departamentos del área administrativa se relacionan entre sí, o dependen unas de otras en algunos casos, por lo que un atraso o error, repercute en otro. El éxito de todos en mucha parte es resultado de un conjunto de esfuerzos de cada equipo, en repetidas ocasiones no ha ocurrido una adecuada comunicación entre los departamentos y les ha generado repetición o lentitud en los procesos que cada uno realiza y por consecuencia su compromiso ha disminuido.
- Según se muestra en la tabla N°14 se concluye que la comunicación interna se da tanto a nivel general de la compañía, como entre equipos, los líderes comunican sus resultados y planes, además, esta información desciende a los diferentes líderes de grupo para su reforzamiento y enfoque, pero no es clara para todos, por la forma en que se presenta, se cree que es subjetiva al no tener en concreto el argumento de cada acción y no está siendo muy constante, lo que hace que se pierda el enfoque y se pierda identificación con los objetivos de la organización. Se evidencia que los líderes no están traduciendo esta información correctamente con acciones para asegurar el entendimiento de las personas que componen sus equipos.
- Según se muestra en las tablas N°15 y 16 se concluye que la comunicación deficiente ha influido negativamente en gran manera en el grado de compromiso de la mayoría de los colaboradores en muchas ocasiones,

convirtiéndose en un aspecto que consideran es crucial se mejore para aumentar su compromiso con la organización. Se demuestra que los colaboradores agradecen que se les mantenga comunicados de cualquier tema sea bueno o malo para la empresa, externando que de esa forma pueden conocer qué espera y necesita la organización de ellos, aprecian la honestidad y transparencia de ser tomados en cuenta.

- Según se muestra en la tabla N°17 se concluye que existe mucha comunicación informal dentro de la organización, hay muchos mensajes erróneos y sin fundamento o suposiciones, que andan en los pasillos, perjudicando la información que se transmite, que está afectando la credibilidad y confianza, y con ello el grado de compromiso. Debido a la ignorancia presente en algunos temas o situaciones, en gran parte se produce comunicación informal o rumores que por supuesto al no haber claridad en la información que están recibiendo se generan los llamados chismes.

Del segundo objetivo específico que consiste en identificar el valor para los colaboradores de la compañía RICOH Costa Rica S.A, de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo, para conocer la relevancia que tendría para estos mejorar la comunicación, se concluye:

- Según se muestra en la tabla N°19 y comentarios de las respuestas de la pregunta 14 del cuestionario se concluye que todos los colaboradores del

área administrativa valoran significativamente tener un proceso de comunicación más claro, personal y asertivo, lo consideran realmente importante para conocer la situación de la empresa y sus planes, para entender de mejor forma su aporte al logro de los objetivos e incrementar su lealtad con la organización. Para estos colaboradores la comunicación es el medio por el que se pueden evitar malentendidos, dirigir fuerzas hacia el destino correcto y dar énfasis a lo verdaderamente importante.

- Según se muestra en la tabla N°20 se concluye que el lenguaje que utiliza la organización para transmitir información no es totalmente comprensible para los colaboradores, lo que le está restando valor al mensaje enviado, por ser muy complejo, largo o confuso para entendimiento de los colaboradores, lo que afirma que un proceso de comunicación más claro sería bastante apreciado por los mismos. Generalmente los mensajes se envían en reuniones virtuales generales con toda la organización o por correo, lo que no está siendo positivo para el fin que se tiene; las reuniones se vuelven muy largas y aburridas, donde se está perdiendo concentración en la misma, sumado a los distintos factores que al trabajar desde la casa se dan para distraer la atención, al igual con los correos, se vuelven largos y con mucho texto.
- Según se muestra en las tablas N°22, 23 y 24 se concluye que los mensajes enviados por los jefes inmediatos no están siendo claros ni oportunos en su mayoría para las personas que forman sus equipos, tampoco la atención que le brindan al colaborador al momento de escucharlos, que no es la que

ellos requieren, lo que expone que un proceso de comunicación más personal y claro es una necesidad de los colaboradores.

- Muchos líderes no están bajando la información que reciben desde los responsables de la empresa, o lo hacen, pero no en el momento adecuado y quedan dudas o vacíos sin comprender. Asimismo, varios jefes se distraen de la conversación con cualquiera de los miembros de su equipo con el celular, chat de la empresa, correos o simplemente tienen muy poco tiempo de su día laboral para dedicarse a escuchar a sus colaboradores.
- Según se muestra en la tabla N°27 se concluye que los colaboradores perciben que sus ideas, sugerencias y opiniones muy pocas veces son tomadas en cuenta por los líderes de la organización, lo cual lleva a la conclusión de que un proceso de comunicación que tome en cuenta de una forma más asertiva este tipo de iniciativas va a proporcionar mayor aceptación y entendimiento.
- Según se muestra en los comentarios de las respuestas de la pregunta número 23 del cuestionario se concluye que la comunicación que consideran ideal los colaboradores debe caracterizarse por ser muy frecuente, de confianza y asertiva, esto termina de confirmar que es muy alto el valor que tendría que tener un proceso de comunicación mejorado, se evidencia que las características de frecuencia, confianza y asertividad en la comunicación son las más anheladas, se vuelven elementos esenciales para la satisfacción del colaborador con la compañía y por ende con su compromiso en el cumplimiento de las metas organizacionales.

Del tercer objetivo específico que pretende recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A., para incrementar el compromiso organizacional., se concluye:

- Según se muestra en la tabla N°28 se concluye que los colaboradores prefieren recibir información de la empresa vía correo electrónico o de forma personalizada cara a cara, de forma directa con su jefe inmediato. Los colaboradores esperan recibir la información importante de la empresa de una manera simple, directa y rápida, que no les haga invertir mucho de su tiempo laboral, pero que se sientan comunicados, debido a que hay mucha carga laboral y perciben que las reuniones acortan su rendimiento. Perciben además que las reuniones les hacen perder su tiempo, ya que no logran informar lo que se requiere.
- Según se muestra en las tabla N°30 se concluye que la mayoría de los colaboradores cree que la organización no es congruente con lo que comunica y en realidad sucede, para que el plan de comunicación tenga relevancia debe evidenciarse que realmente se cumple con lo que se dice. Los errores de comunicación que actualmente se presentan, más que todo a nivel de liderazgo, promueven que las personas pierdan credibilidad en que realmente se esté ejecutando lo que se comunica, al no recibir noticias

frecuentes de avances, cambios o situaciones. Existe una evidente falta de seguimiento a la comunicación.

- Según se muestra en la tabla N°31 y comentarios de las respuestas de la pregunta 28 del cuestionario se concluye que los temas más importantes que consideran los colaboradores que deben incluirse en un plan de comunicación son: sus logros, misión, visión, valores, objetivos y beneficios y herramientas de trabajo. Su expectativa de un plan de comunicación debe incluir reconocimiento sobre el trabajo bien hecho ante los demás, profundizar en la filosofía de la empresa para identificarse con sus objetivos individuales, de equipo y los de la compañía, además de tener claro los recursos con los que cuentan para llegar a cumplir con los mismos, así como qué retribución obtienen de la empresa por hacerlo.
- Según se muestra en los comentarios de las respuestas de la pregunta número 29 del cuestionario se concluye que, dentro de los aspectos de mejora de la comunicación organizacional expuestos por los colaboradores, se encuentran los siguientes: ser escuchados, entender sus necesidades, que los líderes sean más comunicativos con ellos, más accesibles y que sus objetivos sean apegados a la realidad actual. Para los colaboradores es indispensable que el plan de comunicación se oriente en tener en cuenta de una manera más fuerte la experiencia personal que viven dentro de la compañía.

## 6.2 RECOMENDACIONES

La presente investigación arrojó datos relevantes de la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para lo que se realizan las siguientes recomendaciones:

Del objetivo general que pretende analizar la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, durante el primer cuatrimestre del 2021, para proponer un plan de comunicación que mejore el compromiso, se recomienda:

- Incluir y priorizar la comunicación organizacional dentro de la estrategia de la empresa para el cumplimiento de objetivos, esto mediante la asignación de un presupuesto para la definición e implementación de un plan de comunicación, ejecutado por el departamento de Recursos Humanos, en su rol de mediador entre la empresa y el colaborador, en conjunto con una compañía de asesoría especializada en comunicación organizacional, que pueda apoyar con material, capacitación y recursos, en la gestión de las fallas de comunicación que están ocurriendo actualmente, procurando el bienestar, satisfacción y crecimiento de las dos partes. También, que pueda ayudar con el seguimiento de los avances en temas de comunicación, con encuestas de medición del alcance de la información que se les brinda, que se hagan por área, departamento e individualmente y se compartan los

resultados a los líderes como una retroalimentación de oportunidades de mejora.

Del primer objetivo específico que consiste en analizar cómo la comunicación organizacional puede influir en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, para determinar la importancia de implementar un plan de comunicación, se recomienda:

- Fortalecer el compromiso de los colaboradores realizando reuniones individuales presenciales, denominadas uno a uno, mínimo una vez al mes jefe-colaborador, que constituyan un espacio que facilite que el colaborador pueda expresarse y ser escuchado de una forma más personal, con una agenda establecida, que principalmente sea un tiempo dedicado a él en específico, pero también con temas de reconocimiento, desarrollo, facilitación de recursos y apoyo en áreas de mejora, que fortalezca el lazo de confianza entre los mismos y a su vez se fomenten los temas importantes para la organización, en cuanto a cumplimiento de objetivos de cada puesto.
- Realizar un taller de liderazgo y comunicación organizacional dirigido a las gerencias y jefaturas de la empresa. El liderazgo del siglo XXI implica un grado de comunicación excepcional con los colaboradores y además un líder debe conocer muy bien a su equipo, liderarlo desde su ser y no tratarlos por lo que hacen sino por lo que son.

- Reforzar los planes de inducción al puesto de trabajo, incluyendo dentro de la agenda del plan una reunión de una hora, con un representante de cada departamento, donde se le explique en forma general las funciones de cada área y personas que lo componen, que facilite la comunicación entre los mismos, desde el inicio de la relación laboral. También, involucrar más al jefe de la persona en el proceso de inducción, asignando reuniones de seguimiento con Recursos Humanos para valorar el avance y percepción de esta en sus primeros días en la organización, esto para garantizar que esté al tanto y acompañando al nuevo integrante de su equipo.
- Crear grupos de alto rendimiento sobre temas o procesos en específico, que incluyan alguna actividad de recreación, con equipos que mezclen personas de diferentes departamentos, con el fin de que se conozcan mejor y entiendan las funciones de los otros para mejorar su comunicación. Pueden ser 3 grupos conformados por 5 a 7 personas de distintas áreas máximo, con reuniones programadas una vez al mes virtuales o presenciales con las medidas de bioseguridad correspondientes, que tomen como proyecto un proceso que tenga áreas de mejora y que los involucre a todos, aportando valor desde sus conocimientos y habilidades.
- Implementar otras formas de enviar información por correo electrónico, cómo infografías o formatos parecidos, con poco texto, que sinteticen mejor los mensajes y de una forma más directa, con colores e imágenes más llamativas, que puedan dar más claridad y puedan puntualizar lo que se quiere transmitir a los colaboradores, de manera de que la información sea

más sencilla y comprensible para todos. Es decir, menos texto y más imágenes para lograr la identificación con el mensaje.

- Incluir preguntas relacionadas con la comunicación formal y descendente, dentro de las encuestas de compromiso que se realizan cada 6 meses en la empresa, con el fin de evaluar que los líderes de la organización trabajen en asegurarse de generar la suficiente confianza para evacuar las dudas existentes en cuanto la comunicación informal que se presenta en la organización.

Del segundo objetivo específico que pretende identificar el valor para los colaboradores de la compañía RICOH Costa Rica S.A, de un proceso de comunicación organizacional más claro, personal y asertivo, para conocer la relevancia que tendría para estos mejorar la comunicación, se recomienda:

- Organizar reuniones departamentales, de poca duración de no más de 40 minutos, en preferencia presenciales con las debidas medidas de distanciamiento, donde se presente lo que se debe cumplir en el mes en cuanto a metas, lo que se espera de cada miembro, reconocimiento a los logros individuales del mes anterior y una sección de preguntas para evacuar dudas, consultar, así también, escuchar sus opiniones e ideas.
- Educar a los líderes en cuanto a materia de comunicación, mediante la inversión en capacitación en técnicas de comunicación y escucha activa. Y

evaluar periódicamente el aprovechamiento y práctica del conocimiento adquirido en las mismas, mediante la evaluación de desempeño.

- Incentivar la promoción del formulario digital que tiene la empresa para hacer sugerencias de ideas que puedan ser áreas de mejora para algún proceso en específico, donde Recursos Humanos brinde seguimiento a los proyectos generados de esta manera y se asegure que se le presente una explicación asertiva a la persona que expuso su idea, si no fue viable aplicarla.
- Realizar una reunión con el grupo de líderes, antes de enviar mensajes a toda la organización sobre decisiones o acciones, para que puedan estar enterados antes y aporten su perspectiva según su área funcional, esto con el fin de que estén preparados para evacuar las dudas que puedan surgir en los integrantes de sus equipos, y al mismo tiempo lo traduzcan de manera que conlleve al entendimiento y al éxito de su equipo.

Del tercer objetivo específico que pretende Recomendar un plan de comunicación que mejore el proceso de comunicación organizacional y promueva un mayor compromiso en los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A., para incrementar el compromiso organizacional, se recomienda:

- Incluir dentro de los objetivos del plan de comunicación la visión que tiene la empresa, y para poder cumplir con los objetivos de dicha visión, asignar

objetivos por equipos y por cada puesto individual, que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un tiempo para realizarlos.

- Enfocar el plan de comunicación en utilizar de una manera más eficiente los siguientes medios de comunicación principalmente: correo electrónico, conversaciones jefe- colaborador (uno a uno) y reuniones generales, ya sea virtuales o presenciales.
- Incluir las siguientes acciones dentro del plan de comunicación: creación de contenido digital de mayor calidad y comprensión, celebración de logros individuales y colectivos, reforzamiento de cultura (misión, visión, valores y objetivos), exposición de beneficios, herramientas de trabajo, acciones de capacitación para líderes en materia de comunicación y escucha activa y apertura de encuentros más frecuentes entre jefe-colaborador.
- Generar indicadores que permitan medir periódicamente la efectividad e impacto de las acciones del plan de comunicación, mediante una encuesta cada seis meses realizada a todos los colaboradores, con la que se puedan hacer los ajustes necesarios, al mismo tiempo revisar que se vaya viendo reflejado en los resultados a nivel de organización.
- Realizar una capacitación a las personas que deben ejecutar la comunicación interna en la empresa. Dicha capacitación se propone que sea sobre el uso de herramientas virtuales para exposiciones más interactivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariza, F.J y Ariza, J.M (2014). Comunicación empresarial y atención al cliente. Mc Graw Hill

Cedrola Spremolla, G. (2017). El trabajo en la era digital. Revista De Derecho, 16(31),103-123.<http://revistas.um.edu.uy/index.php/revistaderecho/article/view/453>

Chávez, P. S. (2016). El plan de comunicación como estrategia organizacional [tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito]. Repositorio institucional. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/12543>

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano. Mc Graw Hill

Chicaiza Pastuña, K. L. (2020). La comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los empleados del distrito de salud salcedo 05d06 salcedo [tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica Indoamérica]. Repositorio institucional. <http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/1632>

Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Churata Allasi, L. Z. (2019). Comunicación organizacional y compromiso organizacional en los colaboradores obreros en la empresa Selin SRL, Minera Antapaccay–Cusco, 2019. [tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San

Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional.  
<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/10604>

Coronado-Guzmán, G. y Valdivia-Velasco, M., Aguilera-Dávila, A. y Alvarado-Carrillo, A. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, (60), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>

De la Puente Ruíz, L. A. (2017). Compromiso organizacional y motivación de logro en personal administrativo de la Municipalidad Provincial de Trujillo. [tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/298>

Griffin, R.W., Phillips, J.M y Gully, S.M. (2020) *Comportamiento organizacional*. Cengage

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana

León Quintuña, M. D. L. Á., & Ortiz Cabezas, J. T. (2019). Uso de las plataformas digitales como herramienta de comunicación empresarial [tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/44720>

Lobo, P. R. (2011). La comunicación interna... una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones. *Revista Nacional de administración*, 2(2), 101-128. DOI: <https://doi.org/10.22458/rna.v2i2.375>

Lozano Oviedo, J. (2019). El papel de la comunicación corporativa en las organizaciones inteligentes. Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), 35 (65), 105-117. DOI: <https://dx.doi.org/10.25100/cdea.v35i65.7251>

Mañas Rodríguez, M.A., Salvador Ferrer, C.M., Díaz Fúnez, P.A., & Pecino Medina, V. (2014). Impacto de la comunicación de funciones directivas sobre el compromiso de los trabajadores en la Administración Pública. Universitas Psychologica, 13(4), 1581-1587. DOI: <https://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.UPSY13-4.icfd>

Mora Rodríguez, L., & Valverde Agüero, S. (2013). Estrategia de Comunicación Organizacional para Tripulantes de Cabina de la aerolínea Avianca en Costa Rica. [tesis de maestría, Universidad Estatal a Distancia]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uned.ac.cr/handle/120809/1163>

Pazmay Ramos, S.G., Pardo Paredes, E.V., y Ortiz del Pino, A.R., (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. Acta de Investigación Psicológica - Registros de Investigación Psicológica, 7 (2), 2704-2716. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3589/358953728007>

Ricoh Latinoamérica. (22 de abril de 2021). <https://www.ricoh-americalatina.com/es-es/acerca-de-ricoh/quienes-somos>

Robbins, S.P. y Judge, T.A (2017). Comportamiento Organizacional. Pearson

Rodríguez, A. (2020). Sistema Integrado de Gestión. [Diapositiva de Powerpoint].

Rojas, A. (2020). Y ahora... ¿Quién podrá defendernos? Epicbook

## ANEXOS

### Cuestionario



UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS

**Instrumento para el análisis de la comunicación organizacional, como factor influyente en el compromiso de los colaboradores de la empresa RICOH Costa Rica S.A, como parte de la investigación a nivel académico, para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.**

Estimado colaborador(a):

Reciba un cordial y amistoso saludo de mi parte.

El presente cuestionario contiene una serie de preguntas, en referencia al tema mencionado anteriormente.

Agradezco marcar con una "X" en la respuesta que considere y justifique en algunas ocasiones según su criterio.

La información obtenida será de carácter confidencial y los datos no serán presentados de manera individual, sino de forma colectiva, con fines estadísticos del estudio en mención.

Aprecio mucho el apoyo brindando.

## I. Datos Generales

### 1. Género

- a) ( ) Masculino
- b) ( ) Femenino
- c) ( ) Sexo registral

### 2. Departamento

- a) ( ) Gerencia General
- b) ( ) Finanzas
- c) ( ) Operaciones
- d) ( ) Recursos Humanos
- e) ( ) Mercadeo
- f) ( ) Ventas

### 3. Años de laborar en la organización

- a) ( ) 1 a 3 años
- b) ( ) 4 a 6 años
- c) ( ) 7 a 9 años
- d) ( ) 10 años en adelante

## II. Variable I: Comunicación organizacional y compromiso

### 4. ¿Considera que se le brinda la información necesaria para desempeñar su puesto de trabajo eficientemente y alineado con la visión de la empresa?

- a) ( ) Totalmente de acuerdo
- b) ( ) De acuerdo
- c) ( ) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) ( ) En desacuerdo

e) ( ) Totalmente en desacuerdo

5. ¿Cómo calificaría la comunicación actual con su jefe inmediato?

a) ( ) Muy buena

b) ( ) Buena

c) ( ) Regular

d) ( ) Mala

e) ( ) Muy mala

6. ¿Cómo calificaría la comunicación con los diferentes departamentos de la organización?

a) ( ) Muy buena

b) ( ) Buena

c) ( ) Regular

d) ( ) Mala

e) ( ) Muy mala

7. De los siguientes adjetivos seleccione aquellos que crea son un área de mejora para la comunicación organizacional:

a) ( ) Claridad

b) ( ) Asertividad

c) ( ) Objetividad

d) ( ) Tonalidad

e) ( ) Frecuencia

f) ( ) Ninguno

8. ¿Ha sentido en alguna(as) ocasiones que su compromiso con la organización ha disminuido por una mala comunicación con su jefe inmediato o compañeros de trabajo?

a) ( ) Muchas veces

b) ( ) Alguna vez

c) ( ) Pocas veces

d) ( ) Nunca

9. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos aumentaría su compromiso con la organización?

a) ( ) Salario emocional: horarios flexibles, capacitación, teletrabajo, etc.

b) ( ) Mejor comunicación organizacional

c) ( ) Equilibrio vida – trabajo

d) ( ) Actividades de recreación

e) ( ) Mayor reconocimiento

10. ¿Considera usted que existe mucha comunicación informal dentro de la empresa?

a) ( ) Sí

b) ( ) No

11. ¿Qué piensa usted de los rumores dentro de una organización?

---

---

---

12. ¿Cree usted que un colaborador bien comunicado se siente más comprometido y motivado con la organización?

a) ( ) Totalmente de acuerdo

b) ( ) De acuerdo

c) ( ) Ni de acuerdo ni desacuerdo

- d) ( ) En desacuerdo
- e) ( ) Totalmente en desacuerdo

### III. Variable II: Valor de un proceso de comunicación organizacional

13. ¿Qué valor tendría para usted que la comunicación dentro de la organización sea más clara, personal y asertiva?

- a) ( ) Mucho
- b) ( ) Algo
- c) ( ) Poco
- d) ( ) Muy poco
- e) ( ) Nada

¿Por qué?

---

---

14. ¿Cree que el lenguaje que utiliza la organización para transmitirle información es sencillo y fácil de comprender?

- a) ( ) Totalmente de acuerdo
- b) ( ) De acuerdo
- c) ( ) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) ( ) En desacuerdo
- e) ( ) Totalmente en desacuerdo

15. ¿Se siente identificado con la misión y visión de la organización?

- a) ( ) Totalmente de acuerdo
- b) ( ) De acuerdo
- c) ( ) Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d) ( ) En desacuerdo
- e) ( ) Totalmente en desacuerdo

16. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe inmediato son claras y oportunas?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

17. ¿Cómo es la atención que recibe cuando va a comunicarse con su jefe inmediato?

- a) ( ) Muy buena
- b) ( ) Buena
- c) ( ) Regular
- d) ( ) Mala
- e) ( ) Muy mala

18. ¿Cuándo va a comunicarse con su jefe inmediato recibe su atención plena (sin distracciones)?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

19. ¿Los líderes de la organización le brindan suficiente confianza y libertad para conversar sobre problemas en el trabajo?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

20. ¿Considera que la comunicación con sus compañeros de trabajo es de manera abierta y de confianza?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

21. ¿Cree que las opiniones o sugerencias que le hace a los líderes de la organización son tomadas en cuenta?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

22. ¿Cómo describiría la comunicación ideal para usted en una organización?

---

---

---

#### **IV. Variable III: Plan de comunicación organizacional**

23. ¿Por cuál de los siguientes medios prefiere recibir información de la organización?

- a) ( ) Correo electrónico
- b) ( ) Reuniones presenciales

- c) ( ) Reuniones virtuales
- d) ( ) Documentos impresos
- e) ( ) Documentos digitales
- f) ( ) Cara a cara con su jefe inmediato
- g) ( ) Otros

24. ¿Considera usted que las reuniones virtuales favorecen la comunicación organizacional?

- a) ( ) Siempre
- b) ( ) Algunas veces
- c) ( ) Pocas veces
- d) ( ) Casi nunca
- e) ( ) Nunca

25. ¿Considera que lo que se comunica en la organización es congruente con lo que sucede en la realidad de la organización?

- f) ( ) Siempre
- g) ( ) Algunas veces
- h) ( ) Pocas veces
- i) ( ) Casi nunca
- j) ( ) Nunca

26. ¿Qué aspectos considera importantes debe contener un plan de comunicación para mantener un buen clima laboral?

- a) ( ) Misión, visión, valores y objetivos
- b) ( ) Nuevos productos y servicios
- c) ( ) Cambios internos
- d) ( ) Logros de los colaboradores, equipos y empresa
- e) ( ) Beneficios y herramientas de trabajo

27. ¿De los aspectos anteriores de cuál le gustaría recibir más información y por qué?

---

---

---

28. ¿Qué ideas propondría usted para mejorar la comunicación en la organización?

---

---

---