

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO  
HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**“ESTUDIO DE LA PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES DE LA  
SECRETARÍA GENERAL DE COMUNICACIÓN DE LA PRESIDENCIA DE  
LA REPÚBLICA, SOBRE LA CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA,  
EN EL MARCO DE LA CRISIS SANITARIA OCASIONADA POR LA  
PANDEMIA COVID-19, DURANTE EL AÑO 2020 Y 2021”.**

**EVELYN AYALA**

**DIRECTORA: PHD. VALENTINA RAMOS**

**QUITO – 2021**

## **Dedicatoria**

*A Laura y Camila, por su presencia.*

*A Mike, por salvarme.*

## **Agradecimientos**

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A la docente Valentina Ramos, por su contribución a este proyecto de tesis.

A los docentes que fueron parte de esta maestría y que han hallado su verdadera vocación en las aulas.

## ÍNDICE GENERAL

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>II</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	<b>III</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>IX</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>5</b>
<b>1. MARCO INTRODUCTORIO</b> .....	<b>5</b>
1.1. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.5. HIPÓTESIS .....	9
1.5.1. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.1. ....	9
1.5.2. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.2. ....	9
1.5.3. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.3. ....	10
1.6. OBJETIVOS .....	10
1.6.1. General.....	10
1.6.2. Específicos.....	10
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>11</b>
<b>2. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> .....	<b>11</b>
2.1. LA ORGANIZACIÓN EN LA ACTUALIDAD .....	11
2.2. <i>La organización como sistema</i> .....	15
2.2.1. <i>La organización desde el entramado comunicacional, aproximación a la teoría Luhmaniana</i> .....	18
2.2.1.1. La comunicación como soporte de los sistemas sociales .....	25
2.2.3. <i>La comunicación organizacional</i> .....	28
2.2.3.2. La comunicación interna .....	32
2.2.3.3. <i>La segmentación de públicos</i> .....	35
2.2.3.4. Los públicos internos.....	36
2.2.3.5. La comunicación interna formal.....	39
2.2.3.6. La comunicación interna informal.....	40
2.2.4. <i>Flujos de comunicación: horizontal, transversal y vertical</i> .....	41
2.2.4.2. Comunicación transversal.....	41
2.2.4.3. Comunicación vertical .....	42

Comunicación descendente .....	42
Comunicación ascendente .....	42
2.2.5. Elementos de la comunicación.....	42
2.2.5.1. El emisor y el receptor.....	42
2.2.5.2. Mensaje y tipo de contenido.....	43
2.2.5.3. Medios y canales de comunicación.....	44
2.2.5.3. El proceso de comunicación interna.....	46
2.2.5.4. La estrategia de comunicación interna .....	47
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>49</b>
<b>3. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>49</b>
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	49
3.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN .....	49
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	50
3.4.1. Variables demográficas.....	50
3.5 DISEÑO DE INSTRUMENTOS .....	53
3.6 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN .....	55
3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS.....	55
3.7.1. Análisis cuantitativo de datos .....	55
3.7.2. Análisis cualitativo de datos .....	56
3.8 LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	57
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>58</b>
<b>4. INFORME.....</b>	<b>58</b>
4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	58
4.1.1. Análisis de los niveles de satisfacción y variaciones durante la pandemia..	58
4.1.2. Análisis de los niveles de productividad y variaciones durante la pandemia	
Productividad.....	60
4.2.1. Análisis de medios de comunicación interna utilizados por la Secretaría de	
Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19...	61
4.2.3. Evaluación de la satisfacción de los colaboradores respecto a los flujos de	
comunicación vertical (ascendente- descendente), horizontal y transversal.....	65
4.2.3.1. Correlaciones entre evaluación de la percepción de los medios de	
comunicación.....	68
4.2.3.2. Correlaciones entre medios vs niveles de satisfacción de flujos de	
comunicación.....	77
4.2.3.3. Análisis de los coeficientes de variación, respecto a la variable	
“productividad en el trabajo” y “satisfacción en el trabajo” .....	87
4.2.3.3. Análisis de varianza ANOVA .....	90
4.2.4. Análisis cualitativo de las preguntas abiertas aplicadas en el cuestionario	97
4.2.4.1. Relación entre comunicación interna y satisfacción en el trabajo.....	98
4.2. Diagnóstico, con base en la percepción de los colaboradores y directivos	
sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-	
19.....	104
4. 3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	107

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>116</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>121</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 . Tabla comparativa de los cambios organizacionales en la era industrial y posindustrial .....	14
Tabla 2. Teorías para la construcción de la TGS de Niklas Luhman .....	19
Tabla 3. Tabla comparativa del concepto de comunicación en las escuelas: Clásica, de Relaciones Humanas y Sistémica. ....	29
Tabla 4. Flujos y canales de comunicación .....	46
Tabla 5. Frecuencia en el uso de medios de comunicación.....	61
Tabla 6. Percepción sobre el contenido de los medios utilizados .....	62
Tabla 7. Percepción sobre la utilidad de los medios de comunicación interna .....	63
Tabla 8. Percepción sobre el diseño de las comunicaciones emitidas en los medios.....	64
Tabla 9. Percepción sobre la comunicación vertical descendente.....	65
Tabla 10. Percepción sobre la comunicación vertical ascendente y transversal .....	66
Tabla 11. Correlaciones entre elementos de frecuencia, contenido, utilidad y diseño del correo .....	68
Tabla 12. Correlaciones entre correo electrónico y redes sociales.....	69
Tabla 13. Correlaciones entre correo electrónico y chats internos.....	70
Tabla 14. Correlaciones entre correo electrónico e intranet.....	70
Tabla 15. Correlaciones entre correo electrónico y reuniones virtuales.....	71
Tabla 16. Correlaciones entre redes sociales y chats internos.....	72
Tabla 17. Correlaciones entre redes sociales e intranet.....	73
Tabla 18. Correlaciones entre redes sociales y reuniones virtuales .....	73
Tabla 19. Correlaciones entre chats internos e intranet.....	74
Tabla 20. Correlaciones entre chats internos y reuniones virtuales .....	75
Tabla 21. Correlaciones entre intranet y reuniones virtuales .....	75
Tabla 22. Correlación del correo electrónico vs información recibida .....	77
Tabla 23. Correlaciones entre el correo electrónico y la satisfacción con elementos de comunicación descendente .....	78
Tabla 24. Correlaciones entre redes sociales e información descendente .....	79
Tabla 25. Correlaciones entre redes sociales e información descendente.....	80
Tabla 26. Correlaciones entre chats internos e información descendente por parte de la organización.....	81
Tabla 27. Correlaciones entre chats internos e información descendente sobre aspectos laborales.....	82
Tabla 28. Correlaciones entre intranet e información comunicación descendente .....	83
Tabla 29. Correlaciones entre Intranet y Comunicación descendente.....	84
Tabla 30. Correlaciones entre reuniones virtuales e información descendente.....	85
Tabla 31. Correlaciones entre reuniones virtuales y comunicación ascendente.....	86
Tabla 32 . Análisis de varianza correo electrónico.....	90
Tabla 33. Análisis de varianza redes sociales .....	91
Tabla 34. Diferencias entre la productividad y habilidades como comunicadores .....	92
Tabla 35. Análisis varianza de redes sociales.....	92
Tabla 36. Análisis varianza de reuniones virtuales .....	93
Tabla 37. Análisis varianza contenido.....	93
Tabla 38. Análisis varianza utilidad .....	93

Tabla 39. Análisis varianza diseño .....	94
Tabla 40. Análisis diferencias sobre progresos en el puesto de trabajo .....	94
Tabla 41. Análisis diferencias sobre acontecimientos en el puesto de trabajo.....	95
Tabla 42. Análisis diferencia sobre relación del trabajo con otros.....	95
Tabla 43. Análisis diferencia reconocimiento de esfuerzos .....	96
Tabla 44. Análisis diferencia sobre acciones gubernamentales .....	96
Tabla 45. Análisis diferencia sobre problemas del trabajo.....	96
Tabla 46. Análisis diferencia sobre logros y fallas de la organización .....	97
Tabla 47 . Análisis diferencia de la comunicación para motivar.....	97
Tabla 48. Frecuencia de palabras y similitud en el análisis cualitativo sobre satisfacción .....	98
Tabla 49. Frecuencia de palabras y similitud en el análisis cualitativo sobre productividad.....	101
Tabla 50. Relación entre cumplimiento de objetivos de la investigación y resultados	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Características de la comunicación según Luhman .....	26
Figura 2: Públicos internos y roles comunicacionales. ....	38
Figura 3: Esquema en función de los elementos de la comunicación .....	43
Figura 4: Variable Género .....	50
Figura 5: Variable edad .....	51
Figura 6: Variable cargo .....	51
Figura 7: Variable tiempo de trabajo .....	52
Figura 8: Variable modalidad de trabajo .....	52
Figura 9: Variable de satisfacción con el trabajo .....	58
Figura 10: Variable estado de satisfacción durante la pandemia.....	59
Figura 11: variable estado de satisfacción .....	60
Figura 12: variable estado de satisfacción durante la pandemia .....	60
Figura 13: Frecuencia en el uso de medios de comunicación .....	61
Figura 14: Percepción sobre el contenido de los medios utilizados .....	62
Figura 15: Percepción sobre la utilidad de los medios de comunicación interna.....	63
Figura 16: Percepción sobre el diseño de las comunicaciones emitidas en los medios .	64
Figura 17: Percepción sobre la comunicación vertical descendente .....	65
Figura 18: Percepción sobre la comunicación vertical ascendente y transversal .....	66
Figura 19: Frecuencia de palabras entregadas por los funcionarios sobre satisfacción	100
Figura 20: Frecuencia de palabras entregadas por los funcionarios sobre satisfacción	103

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tuvo como objetivo general identificar la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, en relación con la calidad de la comunicación interna, en el marco de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19, durante el año 2020 y 2021. Este estudio fue mixto, transversal y no experimental. La muestra para el estudio fue determinada a conveniencia y se conformó por 60 participantes que trabajan en la Secretaría General de Comunicación. El instrumento aplicado fue el cuestionario de Satisfacción de la Comunicación) (CSQ, por sus siglas en inglés) de los autores Dows y Hazen (1977) que mide niveles de satisfacción de la comunicación ascendente, descendente y transversal, así como satisfacción con el trabajo y niveles de productividad. Se agregó a este cuestionario ítems con el fin de evaluar los medios utilizados por la institución para comunicación interna durante el período establecido (2020-2021). Se logró comprobar que existen relaciones positivas y estadísticamente significativas entre los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna y la satisfacción de los colaboradores de la Secretaría, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19. Asimismo, se identificó que la satisfacción en el trabajo no ha variado y sí la productividad, durante la pandemia. En cuanto a medios utilizados en la Secretaría de Comunicación, se concluye que los mejores niveles de satisfacción se ubican en el correo electrónico y los chats internos, sin embargo, los usuarios tienen preferencias que reflejan que, para cada tipo de información que se genera en la entidad, es necesario definir un medio, así también hay diferencias entre grupos en cuanto a preferencias de medios de comunicación.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research was to identify the perception of the collaborators of the General Secretariat of Communication of the Presidency of the Republic, in relation to the quality of internal communication, in the context of the health crisis caused by the COVID-19 pandemic, during the years 2020 and 2021. This study was mixed, cross-sectional and non-experimental. The sample for the study was determined at convenience and consisted of 60 participants working in the General Secretariat of Communication. The instrument applied was the Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) by Dows and Hazen (1977), which measures levels of satisfaction with upward, downward and cross-cutting communication, as well as job satisfaction and productivity levels. Items were added to this questionnaire in order to evaluate the means used by the institution for internal communication during the established period (2020-2021). It was possible to prove that there are positive and statistically significant relationships between the contents issued by the area that manages internal communication and the satisfaction of the Secretariat's collaborators during the health crisis caused by the COVID-19 virus. Likewise, it was identified that job satisfaction has not varied and productivity has, during the pandemic. Regarding the media used in the Secretariat of Communication, it is concluded that the best levels of satisfaction are located in email and internal chats, however, users have preferences that reflect that for each type of information generated in the entity, it is necessary to define a medium, and there are also differences between groups in terms of media preferences.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación ha trascendido en todos los ámbitos, entre estos el organizacional. El modelo sobre el que se sustenta su estudio ya no es la transmisión de información unidireccional, sino un proceso complejo en diferentes direcciones, mediaciones diversas e innovación tecnológica. Según refiere Deloitte (2020):

En el mundo de la comunicación, la tecnología juega un papel muy importante y el nuevo panorama empresarial que plantea la crisis del COVID-19 hace que surja una nueva necesidad aún mayor de “humanizar las tecnologías” con el objetivo de lograr una mayor sensación de conectividad entre las partes (p. 4).

Según lo expresado por Deloitte (2020), se deduce que la pandemia del Covid-19 puso a prueba todos los sistemas de comunicación, es así como, en el ámbito organizacional, se echó mano de varias herramientas que facilitaron distintos tipos de conexión entre organizaciones y trabajadores.

Esto fue necesario por la repentina expansión del virus y la necesidad de que no se detengan los servicios y abastecimiento de productos, sin embargo, Deloitte (2020), observa que “Durante este tiempo de incertidumbre, muchos trabajadores experimentan confusión y ansiedad debido a mensajes apresurados, conflictivos o inadecuados” (p.6).

Durante la pandemia, varias preocupaciones de los trabajadores se han evidenciado y exigen un nuevo momento en la forma en la que se lleva la comunicación interna y sobre todo en el modo en el que se gestiona una crisis. Compromiso empresarial (2021) anota que “Trabajar desde casa da una visión más atomizada de la organización y, en algunas ocasiones, genera frustración al no vivir en primera persona los acontecimientos o decisiones que se toman in situ” (s.p). En ese sentido, las estrategias deberán adaptarse a la nueva época que enfrenta el trabajo, con las condiciones que se presentan y las nuevas demandas de información.

Estas consideraciones, efectuadas durante la pandemia llevan a repensar el rol que tenía la comunicación antes del apareamiento del virus del Covid-19 y sobre el tema ya se advirtió en una investigación realizada sobre la comunicación interna en el sector público del país por Pertuz (2015) que no hay planes de comunicación interna en las organizaciones gubernamentales, el prescindir de una planeación estratégica puede llevar

a que las acciones no estén estructuradas de acuerdo con la razón de ser de la organización, así como con sus objetivos, sin embargo, según las afirmaciones de la misma autora Pertuz (2015) pese a que no estén formalizados los procesos existe comunicación interna en las organizaciones que se alinean de alguna manera a la estructura interna de las organizaciones.

Con el fin de indagar sobre el estado de la comunicación interna, durante la pandemia del Covid-19, en esta investigación se propuso identificar la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, en relación con la calidad de elementos relacionados con la comunicación interna, en el marco de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia del COVID-19. Para eso se consideraron los medios que se utiliza la organización y la evaluación de aspectos de la comunicación ascendente, descendente y transversal.

El presente trabajo investigativo tiene cuatro capítulos organizados de la siguiente manera. En el capítulo I, se detallan aspectos que guían el trabajo de investigación como son el título de la investigación, el planteamiento del problema, la justificación, las preguntas de investigación y el objetivo.

En el capítulo II, se construyó el marco teórico a partir de aspectos relevantes para la investigación como son teoría organizacional, la comunicación organizacional, comunicación interna y elementos que intervienen en la comunicación interna como son contenidos, mensajes, direccionalidad, etc.

En el capítulo III, se detalla la metodología que se usa en este trabajo, aspectos relacionados con el tipo de investigación, el alcance, el diseño, la población y la muestra, el diseño de los instrumentos y detalles de levantamiento de información, procesamiento de datos y limitaciones del estudio.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO INTRODUCTORIO

#### 1.1. Título de la investigación

“Estudio de la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, sobre la calidad de la comunicación interna, en el marco de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19, durante el año 2020 y 2021”.

#### 1.2 Planteamiento del Problema

Pertuz (2015) en su investigación titulada “La comunicación interna en el sector público ecuatoriano, caso Ministerio de Salud Pública”, concluyó que en las entidades del sector público ecuatoriano no existe claridad en los lineamientos de un plan de comunicación interna. Además de que no hay estrategias que resulten de un componente comunicacional interno, como se refiere a continuación:

La SECOM, ha desarrollado más ampliamente las funciones de las instancias de comunicación del sector público, considerando como eje central a la comunicación externa. Aún no han sido determinados ni los protocolos ni los procedimientos para el funcionamiento del componente de comunicación interna en las Direcciones de Comunicación (Pertuz , 2015, p. 45).

Asimismo, la autora advierte que las estrategias se basan en la comunicación externa, frente este aspecto, la variable de comunicación interna está supeditada y se reduce a mensajes que son transmitidos por medios, aunque tendrían relación y pertinencia con objetivos organizacionales “simplemente los canales y herramientas de comunicación, así como la guía para la consecución de los objetivos estratégicos de la institución, se emplean en la misma línea que la propia naturaleza de la comunicación” (Pertuz , 2015, p. 45).

En consecuencia, la comunicación interna no tiene una articulación estratégica y la importancia que merece dentro de las organizaciones gubernamentales. Este hecho se suma al apareamiento del Covid-19, en el año 2020 esto significó, como indica, la (Organización Internacional del Trabajo OIT (2020) que:

El mundo, tal como lo conocíamos, se detuvo abruptamente a principios de 2020 y los gobiernos, informados por la ciencia, tuvieron que aplicar medidas drásticas para salvar vidas. El reto para los responsables políticos es cómo seguir protegiendo la vida y la salud de las personas sin, a su vez, causar un daño irreversible a la economía (p.2).

Como indica la OIT (2020) el Covid-19 irrumpió de forma repentina en la sociedad. Su rápido esparcimiento, además del impacto que supuso en el sistema de salud de los países, ocasionó una serie de estragos en todo proceso organizativo e impactó significativamente en las formas de relacionarse. Fue así como las instituciones tuvieron que adaptarse, formular cambios y algunas, simplemente, no se adecuaron y desaparecieron.

La Secretaría General de Comunicación, al ser una entidad pública manejada por el Estado no estuvo alejada de las repercusiones, es así como en 2020 el Gobierno dispuso, entre las medidas que tenían relación con el trabajo en las organizaciones del Estado las siguientes:

“se reducirá en dos horas la jornada laboral y el ingreso de toda la burocracia. “En el caso de la función ejecutiva, para cuidar la salud de nuestros funcionarios públicos, evitar aglomeraciones y para generar un ahorro, los servidores pasarán a trabajar seis horas diarias, en lugar de las ocho de hoy, y recibirán la remuneración por esas seis horas, priorizando el teletrabajo” (Tapia, 2020, sp.)

A partir de ese entonces, la organización ha sufrido cambios trascendentales relacionados con la situación nacional. En la pandemia, la entidad asistió a la implementación de modalidades de trabajo que antes no contemplaba, la reducción de personal frente a la crisis económica del país, la disminución de sueldos, salarios, beneficios y jornadas laborales como parte de las estrategias para afrontar la crisis provocada por el virus del Covid-19.

Como es de suponer, las circunstancias del contexto global, así como las repercusiones en la vida y el trabajo de las personas fueron significativas y las investigaciones desde diferentes aristas se encuentran en desarrollo y determinarán, desde diferentes campos, las consecuencias de la pandemia. En un contexto inestable, como el escenario vivido a partir del surgimiento y expansión de la pandemia, es necesario evaluar

el rol de la comunicación interna y los vínculos que establecieron las organizaciones con sus colaboradores fueron también fundamentales para el sostenimiento y desarrollo de las estructuras organizativas.

En ese sentido, este trabajo de investigación se propuso indagar sobre la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación, respecto a factores de la comunicación interna y sus niveles de satisfacción en diferentes ámbitos de la comunicación horizontal, vertical y transversal. Los estudios efectuados en este campo son nuevos, por el contexto reciente en el que emergió la pandemia del Covid-19 y se recogen experiencias y lecciones que servirán como soporte para sugerir estrategias.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación tiene una utilidad teórica y práctica en un tema de actualidad y vigencia como es el de la comunicación en las organizaciones y en una época definida que recoge información sobre el momento más crítico en el que apareció el virus del Covid-19.

El tema abordado, en primer lugar, responde a la situación actual que atraviesa la sociedad que concede una importancia primordial a las organizaciones como observa Salazar (2013) “La necesidad de organizaciones en la nueva sociedad surge de la creciente complejidad de sus problemas. Las demandas continuas, urgentes y generalizadas no se pueden satisfacer a través de soluciones meramente individuales” (p.13).

En segundo lugar, ese trabajo analiza cómo se enfrenta, desde la comunicación interna, un período crítico en el contexto de la organización, pues “cuando se produce alguna situación de crisis, la comunicación cobra un papel importante que no siempre es considerado por los responsables de las organizaciones” (Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL, 2020, p. 3).

Asimismo, se busca identificar la percepción desde el trabajador como sujeto activo de la comunicación en la organización, pues, como sostiene la Asociación catalana de Dirección de Recursos Humanos (2020) “Hay que tener presente que, en una situación de crisis, los trabajadores no solo se pueden sentir confundidos, preocupados o amenazados, sino que la crisis puede tener un claro impacto en su situación laboral” (p. 8).

En ese sentido, se estudia la percepción de los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia sobre los elementos que hacen posible la comunicación interna de la institución en varias direcciones: horizontal, transversal y vertical. Eso en el marco de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19.

Esto aterrizará el estudio en la realidad concreta de la entidad gubernamental y a su vez permitirá establecer un diagnóstico, con base en la percepción de uno de los actores principales de la estructura organizacional y de las estrategias de comunicación interna: los colaboradores. Se espera que el estudio sirva a la entidad para, de ser necesario, replantear aspectos de la comunicación interna.

Este estudio puede contribuir, además, para diseñar estrategias de comunicación que faciliten a la organización efectuar sus procesos y el cumplimiento de metas organizacionales. Se estima que, de esta manera, se tenderán puentes que permitan que fluya la relación entre miembros de una organización, así como su compromiso, seguridad y, en consecuencia, el mejoramiento de su desempeño.

A nivel teórico este proceso investigativo considera a la Teoría de Sistemas como fundamental para ubicar a la comunicación como un elemento estructural en el entramado organizacional, en el marco del comportamiento social actual, lo que podría contribuir a la discusión teórica, además de la identificación y manejo de aspectos trascendentales para toda organización en materia de comunicación interna.

El estudio propuesto, beneficiará a los integrantes de la Presidencia de la República en todos los niveles, porque puede arrojar resultados que ayuden a comprender las necesidades de los públicos internos y a replantear las estrategias de comunicación y valorar su impacto.

Como los resultados de la aplicación de este estudio sobre la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, sobre la calidad de la comunicación interna, la organización podrá adaptar los contenidos y los medios por los que transmite sus mensajes, de tal manera que estos sean asimilados por los colaboradores y les permita afrontar la crisis provocada por el Covid-19 u otras crisis que puedan presentarse.

## **1.4. Preguntas de investigación**

- 1.4.1. ¿Cuáles son los medios y canales utilizados por la institución para entablar una comunicación con los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19?
- 1.4.2. ¿Cuáles son los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna y su impacto en los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19?
- 1.4.3. ¿Cuál es la percepción de los colaboradores y directivos sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-19 en la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia?

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.1.**

En esta pregunta se busca identificar los medios que se utilizan por la institución para el desarrollo de la comunicación interna, dado que la interrogante es de carácter descriptivo no hay las variables requeridas para plantear una hipótesis. Icart & Canela (1998, citados por Amaiquema, Vera , & Zumba, 2019) detallan que:

La hipótesis se puede definir como una predicción o explicación provisoria (mientras no sea contrastada) de la relación entre 2 o más variables. Así pues, el problema-pregunta precede a la hipótesis-respuesta que, a su vez, deriva del/los objetivo/s de la investigación” (p.9).

### **1.5.2. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.2.**

En este caso se planteará la siguiente hipótesis: Los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna tienen un impacto positivo y estadísticamente significativo en la productividad y en la satisfacción de los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19.

### **1.5.3. Hipótesis relacionada con la pregunta 1.4.3.**

En esta última pregunta se evalúa la percepción de los colaboradores que es un tema puramente subjetivo y de determinará cualitativamente a partir de las respuestas entregadas.

En la investigación cualitativa puede prescindirse del planteamiento de la hipótesis porque no se hacen suposiciones previas, se busca indagar desde lo subjetivo la interpretación de las personas acerca de los fenómenos de la realidad que se investigan y por tanto no hay mediciones posibles. (Amaiquema, Vera , & Zumba, 2019, pág. 7)

## **1.6. Objetivos**

### **1.6.1. General**

Identificar la percepción de los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República, en relación con la calidad de la comunicación interna, en el marco de la crisis sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19, durante el año 2020 y 2021.

### **1.6.2. Específicos**

1. Identificar los medios y canales utilizados por la institución para entablar una comunicación con los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19.

2. Evaluar los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna y su impacto en los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19.

3. Establecer un diagnóstico, con base en la percepción de los colaboradores y directivos sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-19 en la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

##### 2.1. La organización en la actualidad

Para ubicar esta investigación es preciso entender, en un contexto amplio, las características en el entorno actual y el impacto en las organizaciones, además del lugar que ocupa la organización en las sociedades contemporáneas y en todas las etapas de la vida de las personas. Rodríguez (2004) propone que “la organización -entendida como sistema social- enfrenta la solución de sus problemas por medio de organizaciones” (p.10). Es decir, las organizaciones ocupan un rol protagónico en las sociedades contemporáneas y están presentes en todos los ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano, a saber: trabajo, estudios, recreación, retiro, jubilación, etc.

Para explicar el entorno social contemporáneo que enfrentan las organizaciones es interesante la propuesta de Bauman (2002), quien recurre al término “líquido” para hacer referencia a la fluidez que caracteriza a la sociedad contemporánea. Así como “Los fluidos se desplazan con facilidad. «Fluyen», «se derraman», «se desbordan», «salpican», «se vierten», «se filtran», «gotean», «inundan», «rocían», «chorrean», «manan», «exudan»” (p. 6).

Se entiende que la “liquidez” de las sociedades modernas propuesta por Bauman (2002) la somete a transformaciones constantes y repentinas, a las que se adapta y con ello se entiende también que las organizaciones que conforman el sistema social también adecúan su comportamiento a esta esencia cambiante o líquida del entorno. Este hecho, desde luego, impacta de manera decisiva en todas las formas organizativas, en quienes las conforman y en las interacciones.

Sería imprudente negar o menospreciar el profundo cambio que el advenimiento de la «modernidad fluida» ha impuesto a la condición humana. El hecho de que la estructura sistémica se haya vuelto remota e inalcanzable, combinado con el estado fluido y desestructurado del encuadre de la política de vida, ha cambiado la condición humana de modo radical y exige repensar los viejos conceptos que solían enmarcar su discurso narrativo (Bauman , 2002, p. 10).

Este preámbulo es pertinente para explorar el terreno sobre el que se emprende este estudio que es el de la sociedad moderna y las organizaciones. Cabe señalar que no necesariamente se profundizará en un debate sobre este tema, dado que no es el propósito de esta investigación. Sin embargo, es útil para caracterizar el desenvolvimiento actual de estas estructuras.

Para comprender la situación de las organizaciones en la sociedad moderna, es necesario citar la explicación de Rodríguez (2011), quien detalla los cambios en el entorno que han quitado el papel protagónico de la familia, como actor esencial para la satisfacción de las necesidades del individuo y han dado paso hacia un sistema interconetado de organizaciones. Es así que para Rodríguez (2011) “Prácticamente todas las funciones de la sociedad tienen una alternativa de solución generada en alguna organización. Resulta difícil encontrar alguna necesidad de los seres humanos que no tenga una respuesta elaborada organizacionalmente” (p.19).

Este esclarecimiento es importante para ubicar las características de las sociedades modernas y el espacio preponderante que han alcanzado los sistemas organizativos en la vida y el desarrollo de una persona desde las primeras etapas de su vida, hasta las finales. Para ilustrar mejor esta idea Rodríguez (2011) plantea:

(...) Las organizaciones preparan al ser humano para ingresar a otras organizaciones, que- a su vez- le darán la posibilidad de ubicar a sus hijos en organizaciones, que -por una parte- les permitirán dejar libres a sus padres para seguir trabajando en sus respectivas organizaciones y, al mismo tiempo y- por otra parte-, les darán a ellos la oportunidad de prepararse para su propio ingreso en otras organizaciones, que... Este es en cuento de nunca acabar de la modernidad (p. 20).

Seguramente, la mayor parte de personas se verían identificadas con esta situación, dado que, desde los primeros años de vida se es parte de un engranaje, en primer lugar, a partir de la educación, hasta el trabajo que se asume como una fracción importante de la cotidianidad, se incorpora al plan de vida y se trabaja para ello, es parte del sistema en el que se habita y desenvuelve el ser humano, pero además, se inserta en los propósitos personales y guía el plan de vida de la mayor parte de personas. Luhman (2010) asegura que el concepto de organización “adquiere un perfil más preciso recién en la segunda mitad del siglo XIX” (p. 29) pero además explica:

En el medioevo era innecesario un concepto especial para designar lo que hoy llamamos organizaciones. Tal concepto no habría tenido objeto alguno, porque el orden social estaba garantizado por la estratificación de las economías domésticas familiares y por las corporaciones; estaba, además, sujeto a una multiplicidad de regulaciones jurídicas. (Luhman , 2010, p. 29)

En entornos cambiantes y diversos a los que asisten las sociedades modernas y que se han visibilizado con mayor contundencia a partir de la pandemia del Covid-19 por todos los efectos que de ello han sobrevenido, es de suponer que las transformaciones no solo afloran en la vida privada de las personas, sino en el quehacer de las organizaciones, pero, además, es de considerar el aparecimiento de recursos que ocasionan un remesón social y que tienen relación con las tecnologías emergentes que impactan decisivamente en los sistemas sociales. Estas tecnologías influyen en todos los espacios e irrumpen en el desenvolvimiento de cada ente social. Esta situación ya la advertía Toffler (1995):

La generalización acelerada de microordenadores electrónicos..., la biotecnología..., la electronización del dinero..., la convergencia de computarización y telecomunicación..., la creación de materiales sorprendentes e inéditos, el movimiento en el espacio exterior..., la inteligencia artificial..., todos estos adelantos tecnológicos van escoltados por unos cambios sociales, demográficos y políticos no menos importantes, que van desde la transformación de la vida familiar, hasta el “encanecimiento” de la población en los países opulentos (Toffler, 1995, p. 5)

Algunos visionarios como Toffler (1973) advirtieron el surgimiento de un nuevo momento en las sociedades, mediado por las nuevas tecnologías y las modificaciones que de ellas resultan, aun cuando, las modificaciones no alcanzaban los niveles actuales y los que ya se avizoran para el futuro. En ese sentido, tomó fuerza el término de “sociedad superindustrial” desarrollado por Toffler y que es importante mencionar en esta investigación por las particularidades que determinan esta nueva era en comparación con una época anterior que, a decir del autor, refiere a la industrialización y que supuso un paso decisivo en el desarrollo de la humanidad. Básicamente este término refiere a lo siguiente:

La sociedad postindustrial, denominación amorfa en lo teórico y esquiva en lo político, recibe su partida de bautizo a finales de la década de los años 60's

del siglo XX. Mientras la sociedad industrial producía bienes materiales, esta nueva forma de sociedad producirá bienes inmateriales. Su naturaleza, la de la sociedad postindustrial, será producir servicios (Carmona, 2020, p. 164).

Para comprender la diferencia entre la era superindustrial y la industrial Rodríguez (2011) recoge aspectos fundamentales, a partir de Toffler (1995), para efectuar una comparación entre ambas épocas que deja en evidencia un modo comportamental y de preferencias en la sociedad actual. A partir de ahí, podría entenderse el cambio que se percibe en las organizaciones contemporáneas. A continuación, la tabla comparativa que recoge estos aspectos:

Tabla 1 .

*Tabla comparativa de los cambios organizacionales en la era industrial y posindustrial*

<b>ERA INDUSTRIAL</b>	<b>ERA POSINDUSTRIAL</b>
Todos tienen aspiraciones homogéneas el éxito económico es el objetivo último, la recompensa económica es el mejor mecanismo para estimularlos.	Una vez satisfechas las necesidades básicas, las aspiraciones se tornan heterogéneas, la recompensa económica no basta por sí sola para estimularlos.
El trabajo, las materias primas y el capital son factores primarios de la producción, incluso más que la tierra.	La información es lo más importante, incluso más que el trabajo, el capital y las materias primas.
La producción de mercancías y servicios estandarizados es más eficaz que la producción artesanal “uno por uno”.	Un nuevo sistema de producción artesanal “manual o cerebral”, basada en la información y la supertecnología. Los resultados finales de este sistema no son millones de unidades idénticas, sino mercancías y servicios hechos a medida del consumidor.
La organización más eficiente es una burocracia.	El mejor medio de organizarse no es el burocrático, sino el adhocático. Las decisiones, al igual que las mercancías y los servicios, están hechas a medida del cliente, en vez de someterse a la estandarización.

El avance tecnológico ayuda a estandarizar la producción y aporta “progreso”.	El avance tecnológico puede destruir el progreso alcanzado si no se somete a un concienzudo control.
El trabajo debe ser rutinario, repetitivo y estandarizado para la mayoría de la gente.	El trabajo debe ser variado y no repetitivo para casi todas las personas. Debe implicar el sentido de la responsabilidad y estimular la capacidad del individuo.

**Adaptado de:** (Rodríguez, 2011, p. 22).

Los cambios citados por Rodríguez (2011) invitan a replantear las estrategias en el manejo organizacional, además deben servir como base para modificar la comunicación que se dirige a los miembros de las organizaciones. Si se piensa, por ejemplo, en que el único fin ya no es el económico, sino la realización personal y profesional, las recompensas deberán dirigirse hacia esos ámbitos. Otro aspecto importante que se recoge de estas observaciones es el lugar que ocupa la información en la organización, tan es así, que está por encima de las variables como las materias primas, se entiende que, sin un manejo adecuado de la información, toda inversión podría no progresar.

Un aspecto relevante de lo expuesto en la Tabla 1 es la especificidad que en la actualidad tienen los productos, servicios y también las decisiones que se toman en la organización. Esto no sería posible sin el avance tecnológico. Un ejemplo de esto son las redes sociales que en la actualidad fomentan la personalización de la publicidad de acuerdo con los intereses de las personas, es decir, la homogenización se torna cada vez más difícil.

El aspecto tecnológico, modifica las relaciones, las percepciones y las expectativas en los individuos, con relación a sus entornos; en consecuencia, hay cambios también en la forma en que se vincula el ser humano con las organizaciones, hecho que no puede ser desestimado y analizado para situar la investigación.

## **2.2. La organización como sistema**

La organización y sus complejidades han sido explicadas desde la Administración Científica, la Sociología y La Psicología Social, los estudios en esos campos han evolucionado y se encuentran vigentes en la actualidad, es así que, además de los

enfoques tradicionales que han resultado de estos campos de estudio, emergen nuevas teorías y una que merece especial atención es la Teoría General de Sistemas (TGS), que, a decir de, Rodríguez (2011) comenzó a fines de la década de los sesenta, a partir de las investigaciones de Ludwig von Bertalanffy, aunque Domínguez y López (2017) agregan que el trabajo de Oscar Bertoglio significó también un punto de partida para el desarrollo de esta teoría que se ha posicionado en el ámbito académico y práctico.

“En general este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es solo una de varias importantes necesidades a las que está orientada la organización” (Rodríguez, 2011, p. 46). Esta teoría es útil para interpretar el contexto social en consonancia con la entidad organizacional por las aproximaciones que hace para explicar la sociedad a través de sistemas y subsistemas donde la organización se constituye como una parte del engranaje, con metas y funciones propias que se relacionan con el contexto y en consecuencia con capacidad de interactuar e influir, así como de ser influenciada por factores del medio en el que se desarrolla.

Para Arnold y Osorio (1998) la Teoría de Sistemas (TGS) se puede desagregar en dos aspectos:

a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos).

b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente) (pp. 4-5).

De acuerdo con esta desagregación citada por Arnold y Osorio (1998), se diría que la condición fundamental de un sistema se refiere básicamente a la interdependencia de las fracciones que lo componen y el orden que les precede. En el segundo, lo central serían los elementos mediante los cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente.

Si se aplica a las organizaciones, se dirá que una organización es un sistema, dentro de otro sistema que le contiene que es la sociedad, por lo tanto, su actuar está influenciado por el entorno en el que se desenvuelve. Flórez y Thomas (1993) amplían la explicación sobre la relación de las partes con el todo y la interacción que resulta de las relaciones entre los componentes y la comprensión de la totalidad:

Un sistema es diferente de la suma de los elementos y por lo tanto su conocimiento es irreducible al de sus partes, es el concepto de sinergia. Una de las principales peculiaridades de un sistema es la existencia de cualidades resultantes de la integración de los elementos y que se reconocen únicamente en la totalidad, superando las características individuales, pero sin negarlas en sí (p.121).

Asimismo, Flórez y Thomas (1993) ubican la complejidad que entraña la concepción misma de sistema, precisamente por la dualidad composición/descomposición de este para su estudio:

Un sistema es una unidad global, no elemental, puesto que está constituido por partes diversas interrelacionadas. Es una unidad original, no originaria: dispone de cualidades propias e Irreducibles, pero debe ser producido, construido, organizado (Flórez y Thomas, 1993, p. 121).

Una vez identificadas ciertas particularidades de los sistemas, es ineludible evaluar ciertas características compartidas entre estos que sirvan para su identificación y posterior caracterización de la organización como un sistema De la Peña y Velázquez (2018) encuentran lo que llaman “rasgos esenciales” que, en su criterio comparten toda estructura considerada un sistema, estos son:

- La composición y estructura: se refiere a los elementos que conforman el todo.
- La organización interna: es la estructura y el funcionamiento.
- El carácter específico de la interacción con el medio ambiente y su propia naturaleza: “Red de comunicaciones externas que establecen sus elementos, componentes y subsistemas de esta u otra naturaleza, existentes en el medio ambiente”.
- La cualidad resultante de la integración y de la formación del sistema: relaciones e interacciones entre los elementos, componentes y subsistemas (De la Peña y Velázquez, 2018, p. 40).

Si algo permite la Teoría de Sistemas (TGS) es consolidar el estudio de los diferentes elementos que conforman los sistemas que interactúan, pero además visualizar en perspectiva la relación que da lugar a que el todo exista, asimismo, el todo puede ser descompuesto para su análisis detallado. Es por esta razón que se considera que la Teoría de Sistemas puede ser aplicable a varios campos del saber, tal es así que, siendo la propuesta inicial aplicada al campo de la Biología, su adaptabilidad le ha permitido trascender a otras esferas como la de las Ciencias Sociales, así como al estudio del fenómeno organizacional y el de la comunicación.

Para este caso específico se buscará la aplicabilidad al tema de la organización y de un componente esencial que es la comunicación interna. El propósito es explicar de forma integral este aspecto. Flórez y Thomas (1993) observan que la TGS “busca formular principios válidos para sistemas en general (antes llamados objetos), sea cual fuere la naturaleza de sus componentes y las fuerzas interactivas o de organización presentes en ellas” (p.3).

En este apartado se consideró necesario enumerar los subsistemas que conforman a la organización, desde el punto de vista de García (1998):

El subsistema gerencial o administrativo: En este subsistema se considera la estructura organizacional, el conjunto de políticas, de procedimientos y reglas, de recompensas y punitivos y de modos de tomar decisiones.

El subsistema técnico o de tareas: Comprende el flujo del trabajo, el papel, función y aplicación de las tecnologías, el conjunto de papeles requeridos para el desempeño de las tareas y otras variables relacionadas con el know how.

El subsistema social: (humano, personal y cultural) Abarca el campo complejo de las relaciones de la organización con la cultura corporativa y el universo de las necesidades de las personas y de su satisfacción; en una palabra, el activo humano de la empresa (p.44).

### **2.2.1. La organización desde el entramado comunicacional, aproximación a la teoría Luhmaniana**

Se ha explicado de forma general los principios de la TGS, los estudios en este campo han evolucionado y han surgido nuevos postulados, en algunos casos

cuestionados, pero también ampliamente acogidos como los de Niklas Luhman (1927-1998).

Se trata de un sociólogo alemán, cuyos aportes han servido a las áreas de estudio del Derecho, la Educación, la Sociología, la Comunicación, la Psicología, entre otros. Pero además ha construido su obra desde espacios que se creía incompatibles. Se puede decir que Luhman ha desarrollado abiertamente su obra partiendo de una atmósfera completamente interdisciplinaria. Ortiz (2016) menciona algunas teorías de las que echa mano Luhman para construir sus premisas:

Tabla 2

*Teorías para la construcción de la TGS de Niklas Luhman*

<b>Teoría</b>	<b>Proponente</b>	<b>Campo de estudio</b>
Teoría de la acción social	Talcott Parsons	Sociología
Noción de autopoiesis	Humberto Maturana y Francisco Varela	Biología
Cibernética de segundo orden.	Heinz von Foerster	Cibernética
Distinción medio/forma	Alfred Alder	Psicología
Fenomenología y concepto de sentido	Edmund Husserl	Filosofía
Teoría de la evolución	Charles Darwin	Biología
Teoría de la forma	George Spencer-Brown	Matemática
Teoría de la diferencia	Gregory Bateson	Ecología

**Adaptado de:** (Ortiz, 2016, p.36)

Ortiz (2016) además precisa que la propuesta de Luhman da un giro al estudio de la sociedad y sus formas organizativas al sacar de la centralidad la noción humana como originaria de todos los procesos comunicacionales y sociales. Luhman también hace una crítica a teóricos como Habermas, para quien el centro es el individuo y a partir de ahí ha elaborado su teoría de acción comunicativa. “Luhmann elude conceptualizar la sociedad basándose en la noción de territorio y en el concepto de hombre. También considera que la sociedad no es observable desde el exterior sino desde dentro de ella misma y, por tanto, su forma, estructura y dinámica no depende del consenso entre los hombres” (Ortiz, 2016, p. 30).

A este respecto Luhman (1998) explica como concibe a la sociedad en su teoría y además la perspectiva desde donde se puede estudiar este sistema complejo:

La consecuencia inmediata que se deriva de que lo social es una operación de comunicación, es que la sociedad no existe como objeto. La sociedad es pura comunicación y por tanto es sólo posible acercarse a ella mediante distinciones. La sociedad no opera como una gigante que nadie ha visto. Más bien las relaciones que se aprecian entre los seres humanos concretos se hacen dependientes de una orientación que se refiere a formas de comunicación (Luhman , 1998, p. 20).

De esta manera se va configurando en el trabajo de Luhman la conceptualización de sistemas, que, desde esta teoría, “ya no serán entendidos como objetos, sino fundamentalmente como operaciones” (Luhman, 1998, p. 19) y a partir de esas observaciones puede comprenderse el por qué el sistema puede sostenerse a sí mismo a través de sus propios procesos internos, en el caso de la sociedad, este enfoque es novedoso pues apunta a una visión más total e intenta universalizar los principios que permitirían comprender su funcionamiento.

Los sistemas son redes de diferencias cuyos límites se corresponden con comunicaciones. Con ellas no solamente construyen su complejidad, sino que también definen la que tratan. Esto quiere decir que, a lo largo de su secuencia de decisiones, las organizaciones especifican su mundo reemplazando su incertidumbre por un modelo interno del mismo Morgan (1991, sp) citado por Arnold, 2008).

Un término esencial que adaptó la Teoría de Sistemas de Luhman (1982) es el de autopoiesis, este explica el funcionamiento y la dinámica de los sistemas sociales, aunque en principio no era este el campo en el que se desarrolló esta noción.

Este concepto fue inaugurado por los científicos Humberto Maturana y Francisco Varela hacia la década de los setenta y sirvió para explicar la dinámica de la vida, pero en un sentido netamente biológico. Básicamente, “La obra de Maturana se centra en un término que acuñó combinando dos palabras del griego: "auto" (a sí mismo) y "poiesis" (creación)” (BBC Mundo, 2019, s.p).

El objetivo de la tesis de Maturana y Varela fue “explicar y comprender a los seres vivos en su condición de entes discretos que existen en su vivir como unidades independientes a partir de la regeneración de los elementos que lo conforman” (Agüero, 2010, p. 3). Desde la perspectiva de Rodríguez y Torres (2003) “La característica más peculiar de un sistema autopoietico es que se levanta por sus propios cordones y se

constituye como distinto del medio circundante a través de su propia dinámica, de tal manera que ambas cosas son inseparables” (p.113).

Luhman creyó que este concepto podría adaptarse a la explicación de sistemas sociales y además acortar las brechas entre ciencias duras y blandas, así que desarrolló su propia teoría con base en estas concepciones, ampliando de esta forma, la visión interdisciplinaria en sus investigaciones. A decir de Ortiz (2016) “No es lo mismo Luhmann antes y después de Maturana, a pesar de sus diferencias epistémicas. La obra de Luhmann debe analizarse antes y después de la autopoiesis” (p.21).

En el caso de Luhmann (1982) fue relevante para desarrollar la idea de que “los sistemas sociales son sistemas autorreferenciales autopoieticos, porque están constituidos por elementos producidos por los propios sistemas de los cuales estos elementos son componentes” (Agüero, 2010, p. 3). Aunque este presupuesto y su aplicabilidad fue objeto de crítica por los proponentes iniciales, Maturana y Varela, y sigue siendo objeto de debate en la actualidad, ha sido útil para explicar a las organizaciones como entes vivos que reproducen y reinventan los elementos que las conforman para subsistir y para Luhman (1982, citado por Rodríguez, 2004) estos elementos son “las comunicaciones”.

Así como el origen de la vida tiene que ver con el proceso de clausura de ciertas proteínas, así en la propuesta de Luhman, aquello que se ha designado como proceso de humanización (socialización) fue posible gracias a que surgió una forma emergente, una red cerrada (autopoietica) de comunicación. Solo a esta red cerrada de comunicación es posible designar con el concepto de sociedad. Fuera de esta red no existe comunicación (Rodríguez y Torres, 2003, p.122).

En Luhman aparece la relación sociedad- comunicación y complejidad, pero el fenómeno social no está supeditado a la interioridad humana. Probablemente, el deshacerse de los límites humano- territorio, le ha valido a Luhman el rechazo de algunos sectores y la crítica. Para Pont (2018) “El hecho innovador de colocar al ser humano en la periferia de lo social ha creado resistencias y problemas metodológicos y operativos en la comunidad científica, tanto en los planos teórico como empírico” (p.9), sin embargo, Ortiz (2016) hace una observación al respecto:

No escribió en ningún lugar de su monumental obra, ni expresó en ningún congreso, que los seres humanos no sean importantes y que no deben existir para la sociedad. Lo que afirmó Luhmann es que no es necesario tener en cuenta la

noción de hombre para comprender lo que es en realidad la sociedad ni para configurar el concepto de sociedad, sencillamente porque la sociedad y los seres humanos tienen complejidades y esencias diferentes, su naturaleza no es la misma (p. 31).

Esta aclaración es imperiosa, dado que esta teoría, bajo ningún concepto, pretende desprenderse de la cuestión humana o ignorar su complejidad, pero establece fundamentos que podrían esclarecer el comportamiento de los sistemas sin detenerse a particularizar a las sociedades, o grupos humanos, a través de características específicas.

En este sentido, Arriaga (2003) coincide en que “la incompreensión del trabajo de Luhmann lleva a los impugnadores a tratar de refutar la propuesta luhmanniana, mediante intentos de encasillamiento en los parámetros habituales de la tradición sociológica, o incluso de las ideologías” (p.11). Sin embargo, dada la naturaleza de las investigaciones de Luhman, sería casi imposible el pretendido encasillamiento de las visiones tradicionales y ortodoxas y podría utilizarse para analizar a la sociedad actual con sus generalidades.

A decir de Urteaga (2009) Luhmann “distingue tres tipos de sistemas comparables y comparados: el sistema vivo, el sistema psíquico y el sistema social” (p. 306). En estos tres sistemas, que se infiere, podrían ser de categoría similar indica Urteaga (2009) que se componen “únicamente en acontecimientos: eventos de pensamiento para el sistema psíquico, eventos de comunicación para el sistema social y eventos de suspensión de la muerte para el sistema vivo” (p. 306). Sin embargo, Gonnet (2020) agrega que “el sentido es una dimensión constitutiva tanto de las operaciones psíquicas como de las sociales” (p. 157).

A esta investigación le compete encargarse de los sistemas sociales, en tanto la organización es parte de ese contexto y la explicación de Luhman sobre estas categorizaciones. En el ámbito de los sistemas sociales, cabe destacar que Luhman (1982, citado por Rodríguez, 2004) extrae tres categorías, estas son:

Interacción, que tiene lugar cuando los presentes se perciben mutuamente. Estos sistemas no pueden alcanzar una complejidad muy grande, ni en sus propias posibilidades internas, ni en sus relaciones con el entorno.

Sociedad, que es un sistema de otro tipo, el que no puede independizarse de las interacciones, pero sí de las limitaciones que estas tienen. La sociedad es el sistema que está formado por todas las comunicaciones posibles. Sus propios límites son las fronteras de la comunicación posible y significativa. La sociedad es un sistema autopoiético vale decir, es un sistema que crea los elementos que lo constituyen, en este caso: las comunicaciones.

Organización, que es un sistema social de tipo propio, caracterizado por la capacidad de poner condiciones a la pertenencia, vale decir, todo quien desee ingresar a una organización y permanecer en ella como miembro, debe cumplir con los requisitos que la organización haya establecido (Rodríguez, 2004, p. 11).

#### a) La interacción

Según Rodríguez (2004) el sistema de interacción “responde a la pregunta -quién habla qué con quién”- (p.32) y en ese sentido, este autor también aclara que para Luhman “los sistemas interaccionales se construyen y desaparecen según sus integrantes se reúnan o se separen” (p.32).

#### b) Sociedad y organización

De lo citado, hay que aclarar que el sistema denominado por Luhman como sociedad es el más amplio y nada puede estar por fuera de él, se entiende que este sistema subsiste con reglas propias. Rodríguez (2004) hace referencia a la sociedad moderna como el conjunto de organizaciones en donde también están presentes ciertas condiciones a las que deberán adaptarse sus miembros si lo que quieren es pertenecer.

Al respecto también Luhmann (2010, citado por Gonnet, 2020) indica que “en la modernidad las organizaciones formales han llegado a constituirse en un tipo de sistema social específico y diferenciable tanto de la sociedad como de las interacciones” (p.158). Ya en el inicio de este texto se hizo referencia a las sociedades modernas y la diversidad de organizaciones que atienden las necesidades humanas, desde las más básicas hasta las más complejas, a lo largo de la vida, esta asociación también estaría ligada a la modernidad, según Rodríguez (2004) la organización, por consiguiente, es entendida como un sistema social orientado a fines.

Arnold (2008) indica que “Los fines-metas o productos- de la organización son los resultados que desea obtener con la actividad organizacional” (p.26). Esto define a la

organización y en relación con el sistema social que le da lugar y en el que subsiste y desarrolla sus actividades, pero además cita las conexiones que se deben efectuar para que esto sea posible:

Las organizaciones son sistemas artificiales cuyas formas se van produciendo mediante decisiones que se entrelazan. Como su diferencia específica con respecto a la de otros sistemas sociales reside en que se componen y mantienen mediante las decisiones que producen. (...) Mediante decisiones, las organizaciones absorben incertidumbre “externa” y producen una “interna”, y esta incertidumbre autoproducida demanda más decisiones. (Arnold, 2008, p. 95)

En el caso de la organización, que se considera un sistema autopoietico, es decir un sistema cerrado que se genera y se regenera, cabría la observación de Rodríguez (2011) quien indica que un sistema: “está acoplado estructuralmente a su entorno de tal manera, que no hay organizaciones mal adaptadas. (...) Estas organizaciones, además, están determinadas estructuralmente. Es la misma estructura de la organización la que muestra las posibilidades de desarrollo y destrucción” (Rodríguez, 2011, p.53).

En este caso también es válido aclarar que al ser un sistema cerrado no excluye al contexto, sino todo lo contrario. Como se decía anteriormente nada escapa de la realidad social. Las organizaciones son sistemas dentro de la sociedad que es a la vez otro sistema con condicionamientos propios.

Las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, es decir, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas. Esta autoconectividad libera a las organizaciones de los condicionamientos del mundo y les sirve para definir y sostener sus límites. Es de esta forma que constituyen los espacios que les permiten aplicarse racionalmente a alcanzar las metas que se proponen, sin tener que decidir permanentemente desde el principio (Arnold, 2008, p. 95).

En ese sentido, la organización autoproduce los elementos que requiere para sostenerse, caso contrario no subsiste en un escenario más amplio y enredado como es la sociedad. La organización como un sistema interrelacionado en sus elementos y con el contexto adquiere cierta complejidad por los recursos y las decisiones que requiere para su funcionamiento.

En el caso de este trabajo de investigación, la Teoría de los Sistemas sirve como base para poner en perspectiva a la organización y su desenvolvimiento a través de los tiempos. Para el caso de este estudio se trata de una institución gubernamental que mueve los hilos de la comunicación oficial del Gobierno y las entidades que lo componen y que en los últimos años ha experimentado cambios estructurales que han incidido, no solo en sus funciones y propósitos, sino en su conformación interna. Pese a estos aspectos, la organización se ha mantenido a flote. En ese sentido, Velásquez (2007) sostiene que:

La organización es pues un sistema orgánico inmerso en un medio hostil con el que se intercambia energía, materia, información y dinero, es decir, que la organización es un sistema socio-técnico abierto, el cuál posee, relaciones de entradas (insumos), salidas (productos) y retroalimentación o ciclos de retorno para modificar el propio sistema, en estructura, operación, función o propósito, permitiendo su permanencia en el tiempo, además de procesos internos de readaptación, construcción y autoreparación, que le permiten interrelacionarse adecuadamente con un entorno (p. 132).

#### **2.2.1.1. La comunicación como soporte de los sistemas sociales**

Como ya se había explicado anteriormente, Luhman (1998) pretende que su modelo trascienda hacia la universalidad, por tanto, prescinde de la interpretación de cada subjetividad humana y parte hacia una explicación general de la sociedad como sistema, en donde los hilos comunicacionales cumplen como tejido que constituye el sistema, que lo produce y reproduce.

En la teoría Luhmaniana, la comunicación es el hilo que mueve los sistemas sociales, es decir, la organización, la interacción y la sociedad. En ese sentido, la persona que es parte del sistema subyace a una estructura que está por encima de su subjetividad. La comunicación, para Luhman, tiene tres características, así como puede resumirse en tres grandes selecciones que se explican a continuación:

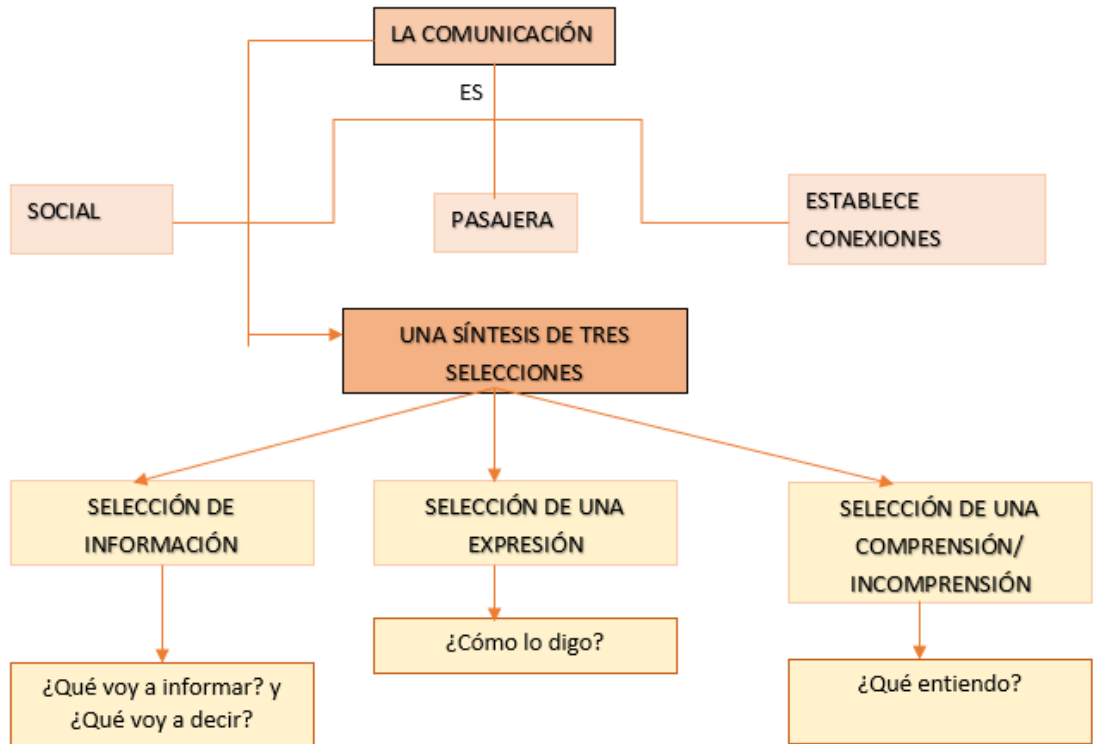


Figura 1. Características de la comunicación según Luhman

Adaptado de: (Luhman 1998, p.102).

En los aspectos citados en la figura 1, se extrae que la comunicación en la Teoría de Sistemas se considera como un proceso de interacción y no simplemente como la emisión unidireccional de información. Desde esta visión, el proceso debe ser social, es decir entre dos o más partes participantes. Asimismo, Luhman le atribuye la característica de pasajera, pues en tanto se establece en un contexto puede no ser útil para otro en el que se extinguiría su permanencia.

Respecto a las conexiones que establece pueden estas comprenderse en un mundo de referencia con el que adquiere sentido, en sistemas determinados, como explican Rodríguez y Torres (2003) “Las comunicaciones son eventos fugaces que se conectan mediante el sentido, que es una estrategia de selección que permite distinguir entre las comunicaciones que pertenecen al sistema y lo no perteneciente a él” (p. 129).

Es decir, se intenta conformar una explicación que trascienda a la conciencia individual a la hora de diseñar la idea de sistema de comunicación, dado que las personas deben tener ciertas condiciones para poder expresar y el otro tiene sus propias referencias para comprender el mensaje que le fue dado.

En cuanto a las tres selecciones que enumera Luhman para exponer la comunicación en la que se incluye la selección del mensaje, su expresión y comprensión demostrarían su constante social, a decir de Farías y Ossandón (2006) “La comunicación, y con ella lo social, no es sino el constante procesamiento autorreferencial de estas tres selecciones, así como la capacidad de autoproducción de nuevas comunicaciones” (p. 23).

En los postulados desarrollados por Luhman (1982) la comunicación tiene un lugar significativo, dado que se regenera, autoconstruye, transforma, pero a la par da forma y es parte de un andamiaje social como instruye Rodríguez (2004) al afirmar que “Toda comunicación es parte constituyente de la sociedad y es, a su vez, constituida por y en la sociedad” (p.13), pero además es importante mencionar que reduce la complejidad del entorno al que pertenece, según Luhmann y Fuchs (1997) “Por medio de la comunicación, la complejidad social es reducida y puede ser representada de manera simplificada y como una alternativa que se puede rechazar o aceptar” (Robles y Arnold , 2020, p. 6).

A partir de este indicio, puede entenderse que la comunicación da lugar a que la incertidumbre del entorno se reduzca significativamente y que una estructura con las funciones que la componen se articule y opere bajo ciertos parámetros. Si se consideran los tres niveles de sistemas de los que advierte Luhman, la organización es un sistema dentro de otro sistema social y la comunicación con reglas propias no podría estar fuera de estos escenarios.

“El punto de partida de la teoría de la comunicación de Luhmann no es la interacción participativa sino la comprensión. Para la comunicación es necesario que el que comprende tenga presente la diferencia entre la información y la forma de comunicar” (Robles y Arnold , 2020, p. 20).

Asimismo, “La comunicación es aquello que dota a los sistemas sociales de suficiente conectividad para reproducir sus propias operaciones. Allí donde no hay comunicación se ubican los límites del sistema, fuera de ella es obvio que tampoco puede existir sentido” (Robles y Arnold , 2020, p. 5).

El sistema social reproduce la comunicación tal y como los sistemas vivos reproducen la vida y los sistemas psíquicos reproducen la conciencia. Todo lo que no es comunicación pertenece a su entorno. Como cualquier sistema está cerrado sobre sí mismo, el individuo carece de medios para intervenir sobre el sistema

social y, más aún, para gobernarlo. Paralelamente, el proceso de diferenciación que ha acompañado a la modernidad es concebido a través de la constitución de subsistemas opacos que se perciben mutuamente como elementos del entorno (Urteaga, 2009, p. 303).

Las afirmaciones de Luhman prueban que el término comunicación y su estudio tienen interpretaciones amplias y son campos de estudio en constante desarrollo, por tanto, inacabados. La Teoría de Sistemas puede ser de suma utilidad para estudiar a la organización de forma íntegra, como un todo vivo y complejo que se renueva, dentro de un contexto local y global que para el caso interfiere en sus procesos. Por esta razón, se considera que esta teoría es idónea para guiar el presente trabajo de investigación.

### **2.2.3. La comunicación organizacional**

Desde las diferentes teorías organizacionales se concibe a la comunicación como un elemento fundamental en el establecimiento de relaciones dentro de un entorno. Aunque pueden existir aspectos que se discutan desde diferentes aristas, la comunicación es inherente al ser humano, a la sociedad y se encuentra presente en cualquier proceso (Arnold y Osorio , 1998,p. 8).

Si se concibe a la organización como un sistema, dentro de otro que es la sociedad, debe pensarse a la comunicación como la estructura que da lugar a la reproducción y renovación del acontecer social, pero además en la organización puede ser el elemento decisivo que impulse o detenga los procesos, en resumen, puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso.

En esta investigación se ha considerado la teoría Sistémica, precisamente por el lugar que concede a la comunicación dentro de los sistemas organizacionales y en general en los sociales. Para comprender de mejor manera la evolución del estudio de la comunicación desde diferentes perspectivas teóricas, se cita a continuación un cuadro comparativo elaborado por Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) que contiene consideraciones básicas desde tres teorías sobre elementos de la comunicación en la organización:

Tabla 3.

*Tabla comparativa del concepto de comunicación en las escuelas: Clásica, de Relaciones Humanas y Sistémica.*

	<b>ESCUELA CLÁSICA</b>	<b>ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS</b>	<b>ESCUELA SISTÉMICA</b>
<b>Importancia de la comunicación</b>	Relativamente poco importante y restringida a la comunicación descendente.	Relativamente importante, limitada a la comunicación entre iguales, algo de ascendente.	Muy importante, la comunicación es el cemento de la organización.
<b>Propósito de la comunicación</b>	Poder transmitir órdenes y obediencia y coordinación de tareas.	Para satisfacer necesidades, para interaccionar y para facilitar la participación. Alto grado de orientación receptora desde la dirección.	Controlar, coordinar y dar información a los decisores. Sirve para ajustar a la organización al entorno.
<b>Dirección de flujos de comunicación</b>	Hacia abajo para persuadirlos y convencerlos.	Horizontal y vertical.	En todas las direcciones.
<b>Principales problemas de comunicación</b>	Rupturas debidas a saltos de nivel jerárquico.	Rumores.	Sobrecarga, irresponsabilidad hacia el feed back negativo.

**Adaptado de:** (Espinar, Frau, González, y Martínez , 2006, p. 152).

La Teoría de Sistemas considera a la comunicación como la estructura que soporta a la organización y podría interpretarse como el tejido que da lugar a la producción, reproducción y regeneración del sistema, además como ilustran Espinar et Al. (2006) en la tabla las comunicaciones desde esta teoría se mueven en todas las direcciones y ayudan a que la organización se adapte a las variantes del entorno, a través de la toma de decisiones. “Luhmann afirma que es la capacidad de tomar decisiones la que define qué elementos (comunicaciones) forman parte de la organización y cuáles no” (Rodríguez, 2011, p. 9).

Asimismo, el estudio de la comunicación ayuda a que la toma de decisiones sea acertada, desde esta perspectiva la comunicación organizacional sería un proceso en constante retroalimentación.

Este sistema de interacción humana que es la empresa es «simbólico», como lo es también el patrón organizador de esas interacciones: la comunicación. La comunicación hace discernible el sistema empresa porque, pese a estar constituida por un intercambio «simbólico», muestra su faz visible (como sucede

con la energía, siempre indefinible) a través de sus indicadores y de sus efectos: las conductas de tarea (redes de actividades) y las conductas de relación (redes de comunicación) (García , 1998, p. 7).

Cabe señalar que la comunicación organizacional debe ser vista como una atmósfera. Espinar et Al. (2006) definen a la comunicación organizacional como “global” esto quiere decir que aglutina tanto la comunicación externa como interna. Para estos autores no existe tal separación, dado que la organización comunica lo que es en su interior y todo interfiere en aquello que proyecta, sin embargo, para efectos de estudiarse podrían separarse estos dos componentes para facilitar el análisis. Es lo que se realiza en esta disertación para evaluar el funcionamiento de la comunicación interna en la Secretaría de Comunicación.

En su visión más simple la comunicación organizacional “es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida” (De Castro, p.19, 2014). Al respecto, Hernández, Gallarzo, y Espinoza, (2011) amplían el espectro de la incidencia de la comunicación organizacional en las instituciones y observan que “es parte del desarrollo y fortalecimiento institucional y se concreta en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización” (Hernández, Gallarzo , y Espinoza, 2011, p. 58).

Asimismo, Espinar et al. (2006) señalan que el encuentro entre la comunicación interna y externa se da en la coherencia de los discursos que produce, así se conjuga aquello que la empresa proyecta para quienes conforman su público interno y lo que comunica y busca posicionar en el imaginario de su público externo. La comunicación interna y externa se encuentran en los siguientes discursos, según los autores:

- Discurso de identidad: toda organización tiene códigos en los que comunica su existencia. En este discurso encajan el nombre, el logotipo, misión y destino y además con él se refuerza el sentido de pertenencia.
- Discurso de personalidad: tiene relación con la comunicación de la marca. “El discurso de personalidad debe tener coherencia entre forma y contenido, además de regularidad en el tiempo”

- Discurso fáctico: Comunica el tipo de producto o de actividad que realiza la empresa.
- Discurso cultural: Es la expresión de los valores de empresa. El discurso cultural es más frecuente en mensajes internos (Espinar, Frau, González, y Martínez, 2006, p. 156).

Estos discursos son compartidos en el concepto de comunicación organizacional, entendido desde la globalidad, es decir entre la comunicación interna y externa que como se citó anteriormente tienen elementos compartidos que lejos de entenderse por separado, conforman una unidad. Suele decirse que los colaboradores son quienes promueven por excelencia una marca, en las tendencias actuales, ya no se desestima la comunicación al interior de la organización, tampoco es una opción, se torna, por tanto, necesario observar este aspecto.

### **2.2.3.1. La comunicación externa**

Portillo (2012) observa a la comunicación externa como “la comunicación masiva que emite la organización, definiéndola como aquella que se origina en la corporación y tiene como destinatario a sujetos ajenos a la misma” (p.3). Según el planteamiento de Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) la comunicación externa es parte de la globalidad de la comunicación organizacional y se entiende que las estrategias tanto en comunicación interna como externa deben estar en consonancia. En esa dirección, plantean tres ámbitos de la comunicación externa que son:

- Comunicación externa operativa: es la que mantienen los colaboradores con los públicos externos, al interactuar, se conforma una idea de la organización y se obtiene información.
- Comunicación externa estratégica: se refiere al establecimiento de redes con actores y grupos relevantes para la organización, esto de forma anticipada, de acuerdo con las necesidades que podrían presentarse en la entidad. Además, este aspecto incluye un monitoreo de información relevante para la toma de decisiones.
- Comunicación externa diaria de los empleados de la empresa: en este aspecto se considera la capacidad que tiene el colaborador de llevar mensajes hacia el exterior de la organización. Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) indican que, para promover mensajes a cerca de la organización, el colaborador debe:

“saber” los hechos importantes para el sistema, debe creer, es decir que debe haber coherencia de discursos en la entidad en la que labora y, finalmente, debe querer hacerlo. Este último ámbito tiene que ver con la motivación que tiene el colaborador para llevar mensajes al exterior de la organización.

### **2.2.3.2. La comunicación interna**

Como se indicó al inicio de este texto, con base en lo dicho por Rodríguez (2011) las organizaciones están presentes en la vida del ser humano y son entes sustanciales de la sociedad, pues brindan soporte a todas las necesidades humanas, dentro de una realidad en la que subsiste el individuo contemporáneo y esta es una situación de la que es difícil o casi imposible escapar, pues está en la normalidad y los modos de vida actuales.

En este sentido, la incorporación de las personas en una organización, mediante la relación laboral es uno de los hechos deseables en la vida de las personas, podría decirse que es parte de la normalidad. Asimismo, un hecho innegable es que una persona permanece gran parte de su tiempo en su lugar de trabajo por lo tanto debe existir un ambiente propicio que no interfiera negativamente en su calidad de vida.

Rodríguez (2004) añade que una comunicación fluida contribuye de un lado, al éxito, eficiencia y productividad que benefician a la organización; y de otro lado, al bienestar y la calidad de vida del trabajador. Se esperaría que, a través de estos mecanismos también exista una mayor estabilidad en el entorno y armonía en el sistema organizacional y se susciten mejores condiciones, así como beneficios para ambas partes. Peña y Batalla (2016) definen a la comunicación interna como:

El intercambio planificado de mensajes en el seno de una empresa. Debe responder a un fin previamente planificado. Este tipo de comunicación es importantísima, pues en su gestión se pone en juego el factor del funcionamiento fluido de los recursos humanos, el clima de trabajo y la productividad, por tanto, de ello dependen en parte el rendimiento económico de la empresa (p. 23).

Un segundo concepto que amplía y recoge desde varios aspectos lo que es la comunicación interna es el de Brandolini , González, y Hopkins (2008), los autores refieren que:

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin,

en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (Brandolini , González, y Hopkins, 2008, p. 27).

Se estima que la comunicación interna que fluye incide en otros aspectos que le competen a la organización y que tienen relación también con la optimización de sus recursos tanto humanos como económicos. Peña y Batalla (2016) agregan que la comunicación interna debe “apoyar culturalmente al proceso empresarial” (p.23). Es importante considerar que la comunicación interna está direccionada por el alma de la empresa, por lo tanto, no puede alejarse de sus principios y comportamientos. En ese sentido, los autores refieren que la estrategia de comunicación interna deberá plantearse en tres direcciones:

A la implicación del personal: fortalece las relaciones entre el trabajador y la organización, de tal manera que este último haga suyos los objetivos de la organización y se involucre activamente para cumplir y reproducir sus principios.

Al cambio de actitudes: una de las principales características de las organizaciones contemporáneas, así como de la sociedad actual, es el cambio constante al que se está expuesto por entornos inciertos y avances extremos como los tecnológicos. En ese sentido, es de esperarse que la transformación sea una constante. En ese sentido, se requiere modificar actitudes que puedan surgir en el camino, tanto por parte de los directivos, como mandos medios y operarios. Mediante una comunicación estructurada y fluida, se puede lograr que el impacto sea menos traumático e incómodo para el personal que labora en la organización.

A la mejora de la productividad: En este ámbito puede considerarse toda la información con la que cuentan los colaboradores para que su trabajo sea el esperado. Peña y Batalla (2016) refieren que para que la comunicación logre este objetivo “Hay que asegurarse de que la información de que disponen los trabajadores les llega correctamente. Además, conviene sensibilizar al personal respecto a los objetivos de rentabilidad de la empresa” (Peña y Batalla, 2016, p. 24).

La propuesta de Formanchuk (2012) se basa en siete dimensiones en las que debe actuar la comunicación interna en toda organización. Él observa que la intervención en

estas dimensiones le agrega valor a la organización. A continuación, se explican las dimensiones con pistas elementales que ofrece el autor:

1) Esencial: que la organización exista. El autor indica que todo proceso organizativo inicia con un acuerdo inicial entre las partes. Lo que en su criterio es un “puntapié verbal inicial” que no es otra cosa que comunicar al otro la idea. En esta dimensión, el autor reconoce que la comunicación lo atraviesa todo y da lugar a la existencia de las organizaciones, así como toda estructura social.

2) Operativa: que la gente sepa hacer su trabajo. Una vez estructurada la organización y planteados sus objetivos, es necesario que las acciones de los miembros de la organización se dirijan hacia su cumplimiento. En ese sentido, plantea que la comunicación interna contribuye a que los actores sepan “lo qué tienen que hacer, por qué están ahí y qué se espera de ellos”.

3) Estratégica: que sepa por qué debe hacerlo. En esta tercera dimensión, las personas que laboran por los objetivos que se plantearon con anterioridad para la organización, deben encontrar una razón para hacerlo. Dice que esto es porque la persona se siente orientada, comprometida, respetada, valorada motivada, integrada y contenida.

- Orientada: conoce el rumbo, objetivos, visión y misión de la organización.

- Comprometida: sabe cuáles son sus objetivos personales y cómo su esfuerzo permite alcanzar metas globales.

- Respetada: ya no es más un simple "colocador de ladrillos".

- Valorada: alguien le explicó la trascendencia de su trabajo y le confió cuál es el objetivo final.

- Motivada: trabaja por una causa mayor y más importante.

- Integrada: forma parte de un equipo y conoce cuál es el impacto de su tarea sobre el resto.

- Contenida: conocer el objetivo de la tarea permite, entre otras cosas, bajar la conflictividad y el malestar que genera la incertidumbre.

4) Cultural: que sepa cómo debe hacerlo. Para el autor la dimensión cultural está relacionada con los valores que profesa la empresa y que no son producto de la casualidad,

sino de aquellos cimientos que se han conformado para su funcionamiento, esta dimensión conjuga la teoría con la práctica, es decir, que la organización debe hallar coherencia entre el decir y el hacer (Formanchuk, 2012, p.p. 4-5-6).

En este último elemento es indispensable detenerse para explicar que debe existir coherencia entre lo que la organización establece como principios y su actuar. Hay elementos que no son negociales y uno de estos son los valores, estos no son tienen condiciones como se indica a continuación:

La comunicación de valores es una de las más difíciles de gestionar porque debe ser 100% verdadera, demostrable y aplicable. No hay margen de error. En una organización pueden modificarse los objetivos, las tareas y las responsabilidades, pero los valores y su cultura no son flexibles, no son circunstanciales. (Formanchuk, 2012, p. 5).

5) Motivacional: que quiera hacerlo. En esta dimensión se materializa el esfuerzo que se requiere del otro y consiste en impulsar su acción hacia los objetivos y hacia las prácticas que previamente ha dispuesto la organización.

6) Aprendizaje: que sepa cómo lo está haciendo. Esta dimensión según indica Formanchuk es constante y dinámica, consiste en dar a conocer las oportunidades de mejora, a través de la retroalimentación constante. Es entregar al colaborador un estado de su situación a tiempo y de manera oportuna. Además, precisa que, en tanto comunicador, en una organización es necesario fomentar el diálogo, los acuerdos, se atiendan demandas, evalúe objetivamente y ofrezca retroalimentación constante.

7) Inteligencia: que proponga cómo hacerlo mejor. En esta dimensión, la organización se nutre de lo que el colaborador tiene para decir. Aporta con sus ideas, a través de los espacios que ocupan, pueden aportar con ideas de mejora para los procesos, la organización y su desempeño: Esta dimensión se resume en “feedback ascendente”. (Formanchuk, 2012, pp. 6-7).

### **2.2.3.3. La segmentación de públicos**

Para identificar los receptores de las estrategias de comunicación organizacional, es menester identificar los públicos de acuerdo con la relación que tienen con la entidad, los intereses que cada grupo pueda poseer, sus necesidades y sus expectativas legítimas en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Para Capriotti (2013) el estudio

de los públicos “debe enfocarse desde una perspectiva diferente: analizando las relaciones organización-individuo, para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos, que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización” (p.37).

Así pues, los públicos se establecerían a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Surge un vínculo, una relación entre los dos en base a dichas consecuencias. De esta manera las personas al reconocer las consecuencias de la organización sobre ellos pasan a constituirse en públicos de la institución (De Casas, Iguacel, y Scalabroni, 2012, p. 3).

Este vínculo que menciona Capriotti (2013) se edificaría, precisamente, sobre las consecuencias que la acción de la organización tenga sobre los intereses de los grupos que la conforman. Este autor propone el término stakeholder como el más adecuado para referirse a la relación existente entre la organización y la persona que figura en ella dentro de un rol establecido que además tiene que ver con el poder de tomar decisiones.

Capriotti (2013) indica que de la relación que surge entre los individuos y la organización se desprende la caracterización a través de un “rol” y un “status” definido. Este último podría considerarse como “el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que podemos definir el rol como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición” Gross et al., (1966 citado por Capriotti , 2013, p. 39). En ese sentido Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) recomiendan que para definir lo públicos se debe:

Establecer un repertorio lo más exhaustivo posible de todos públicos que interactúan con la organización. Determinar los objetivos de comunicación de la organización y estimar las prioridades en comunicación por parte de la organización (Espinar, Frau, González, y Martínez , 2006).

#### **2.2.3.4. Los públicos internos**

A decir de Espinar, Frau, González y Martínez (2006) “Los públicos internos coinciden en el hecho de estar vinculados por contrato, tanto laboral o administrativo como psicológico” (p.32). Estos públicos, además de recibir información dentro de la organización, la generan, en consecuencia, hay que tener claros, como se decía anteriormente, los roles y el estatus que tienen en este contexto. Para este caso, únicamente se hace referencia a los públicos internos.

Al respecto Capriotti (2013) hace una importante aclaración, esta es que no se debe particularizar a los públicos a partir de sus características, sino estrictamente en relación con los intereses que los vinculan a la organización, es decir, que “un conjunto de personas pueden tener características demográficas o socio-culturales diferentes, pero a la hora de relacionarse con la organización tienen algo en común: un mismo status y rol de público, que originará a una estructura de intereses similares” (Capriotti, 2013, p.39).

Para Brandolini, González y Hopkins (2008) “También se pueden considerar a los trabajadores tercerizados, a la familia de los empleados, a los accionistas y a los proveedores que también forman parte del público interno, de una forma indirecta” (p.32). Los colaboradores de una empresa podrían considerarse como los principales receptores de las comunicaciones internas, sin embargo, observan que no son los únicos.

Por medio de la interacción, quienes se consideran públicos internos reflejan una imagen de las organizaciones con las que tienen relación, es por esto por lo que los límites entre públicos internos y externos son difusos, como expresan los autores. “De esto se desprende un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida” (Brandolini , González, y Hopkins, 2008, p. 31). Para identificar a los públicos por los roles que tienen en la entidad como entes divulgadores de información, así como receptores se ha considerado la propuesta de Espinar, Frau, González y Martínez (2006) quien divide a los públicos de la siguiente manera:

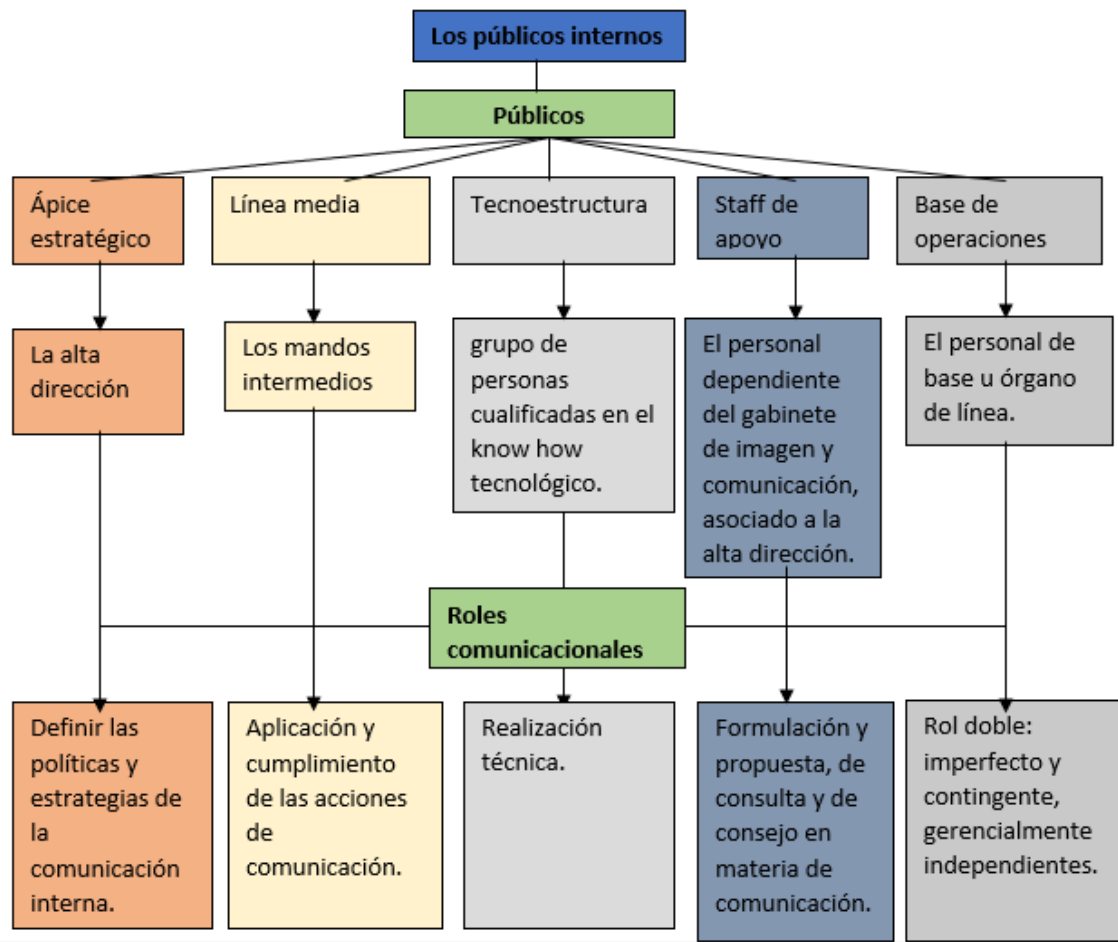


Figura 2: Públicos internos y roles comunicacionales.

**Adaptado de:** (Espinar, Frau, González, y Martínez , 2006)

Como se observa en la figura, los públicos se pueden dividir en cinco grandes grupos, dependiendo de los roles que desempeñen dentro de la institución. Cabe señalar que ellos no solo son receptores de información, además son generadores y dependiendo del cargo en que se encuentren son tomadores de decisiones, respecto de la información que se va a transmitir y de las estrategias que se adoptarán. Esta clasificación se circunscribe únicamente a quien tiene un contrato laboral, administrativo o psicológico con la empresa, como señalan los autores.

Respecto a la segmentación de públicos, Britos y Ockier (2021) van más allá y vinculan además a quienes podrían transitar en los límites de lo externo como posibles receptores de las estrategias comunicacionales. Es así como proponen los siguientes grupos, en función del impulso, apoyo u obstáculos que signifiquen para la actividad organizativa:

Socios estratégicos: son quienes apoyan la labor de la organización y promueven que se visualice, buscando impactar en la ciudadanía y consolidar su estima.

- Grupos de interés: comparten temas de interés específico. Están abiertos a asistir en proyectos de su área de formación.
- Grupos de presión: son quienes vigilan temas sensibles en la organización y que estos se difundan interna y externamente, reclamando por su derecho a comunicar a su grupo de interés.
- Grupos de oposición: son contrarios a las autoridades en lo concerniente a la actividad sustantiva como a la administrativa. Presionan para que sus temas de interés particular sean objeto prioritario de comunicación.
- Grupos pasivos: podrían ser difusores de mensajes institucionales, pero no están identificados, porque prefieren pasar inadvertidos y no adherirse a los procesos de integración, vinculación o comunicación para no complicarse en relaciones con terceros o con los superiores (Britos y Ockier , 2021, p. 16).

#### **2.2.3.5. La comunicación interna formal**

En la organización podrían considerarse dos tipos de comunicación, la formal y la informal. “La comunicación formal es la que viene planteada y propuesta por la dirección en términos de contribuir racionalmente a la eficacia de la organización” (Espinar, Frau, González, y Martínez , 2006, p. 161). En relación con lo expuesto podría decirse que la comunicación formal es planeada, definida y prevista y responde a los objetivos que pueda tener la organización en relación con sus públicos. Asimismo, podría decirse que circula por los canales expuestos para este efecto. Sobre la comunicación formal Brandolini , González, y Hopkins, (2008) añaden que:

Es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente instituidos. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de las normas y tiempos institucionales. (Brandolini , González, y Hopkins, 2008, p. 36)

La comunicación formal puede servir a distintos propósitos planteados desde la organización, se entendería que, a través de la planeación estratégica y los canales

adecuados para llegar a los públicos, es un aspecto neurálgico en la estructura y promueve su buen desenvolvimiento, es decir contribuye a las metas planteadas.

#### **2.2.3.6. La comunicación interna informal**

Puede considerarse a este tipo de comunicación como un hecho ineludible dentro de la organización y necesariamente va a existir, dado que el intercambio entre grupos sucede necesariamente. Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) indican que la comunicación informal no puede ser negativa per se, pero exponen que “Lo negativo no es que exista comunicación informal, lo negativo es desconocer que ésta existe” (p. 161). Con estas afirmaciones coincide García (1998) para quien “La existencia de comunicaciones internas de carácter informal no es una patología organizacional sino un hecho ineludible derivado de la naturaleza de las personas que conforman la empresa y de los diversos grupos a los que pertenecen simultáneamente” (p.23)

Por otro lado, Brandolini , González, y Hopkins (2008) indican que la comunicación informal utiliza canales no oficiales y se propaga con mayor velocidad que la formal. En ese sentido observan que se pueden generar malentendidos o lo que denominan “una usina de rumores”. Si bien es cierto, esa es una posibilidad, no es la norma, pero tampoco se puede obviar esta realidad.

- **El rumor**

El rumor ha sido estudiado desde diversas disciplinas y pese a que su significado se puede dar por sentado, es necesario hacer algunas precisiones (Zires, 2018) destaca la oralidad que acompaña al rumor y lo define como “un relato vocal que atraviesa diferentes grupos sociales y contextos culturales, convirtiéndose en una polifonía de voces o concierto que se va entretejiendo con los diferentes tonos, volúmenes, gestos y maneras de hablar de todos los sujetos involucrados” (Zires, 2018, p.25).

Asimismo, puede decirse que, en el contexto organizacional, el rumor es parte de la comunicación informal y suele ser inevitable su aparición sobre todo cuando en el contexto se enfrenta un momento de tensión o incertidumbre. Kapferer (1989, citado por Mazo, 2015) indica que en la producción del rumor “el emisor se adueña del mensaje y lo utiliza como argumento para demostrar su capacidad indagatoria, convencer de algo a otros, librarse de algo o de alguien, agradar, reforzar su vínculo al grupo, o simplemente para hablar por hablar” (p.808).

Establecemos como marco idóneo para la propagación del Rumor el amplio espectro de comunicaciones informales o extraoficiales que se entrelazan de forma cotidiana en las organizaciones. En ellas encontramos rumores “inofensivos”, que sirven para el refuerzo y mantenimiento de los grupos humanos, y rumores claramente “perjudiciales” para la cultura corporativa de esas entidades. En este segundo caso el rumor debe ser neutralizado (Mazo, 2015, p. 812).

Si bien se prevé que los rumores sean una cuestión inevitable dentro de la organización, se torna indispensable combatir a aquellos que perjudiquen su desenvolvimiento y lesionen su imagen de alguna manera. Asimismo, es necesario entregar información oportuna que evite precisamente que queden vacíos en la comunicación que puedan ser llenados con información falsa, poco precisa o maliciosa.

#### **2.2.4. Flujos de comunicación: horizontal, transversal y vertical**

De acuerdo con la Teoría de Sistemas, se había dicho que la comunicación en el sistema organizacional puede fluir en diferentes direcciones y en la actualidad con el advenimiento de nuevas tecnologías, es posible que se facilite la circulación de mensajes y la interacción entre los actores y grupos que conforman la organización. Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) precisan que la comunicación se da en las siguientes direcciones:

##### **2.2.4.1. Comunicación horizontal**

Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) indican que este tipo de comunicación se da entre individuos en condiciones jerárquicas similares dentro de la empresa.

##### **2.2.4.2. Comunicación transversal**

“Es la que fluye entre distintas áreas y distintos niveles al mismo tiempo” (Espinar, Frau, González, y Martínez, 2006, p. 166). Los autores señalan que este vector direccional de comunicación tiene que destruir las limitaciones que se supone impone el poder jerárquico. Los autores indican que el flujo transversal de comunicación es indicador de salud organizacional y cultural.

### **2.2.4.3. Comunicación vertical**

“Es la que fluye de arriba hacia abajo de modo que un superior en orden jerárquico asume el papel de emisor respecto a sus subordinados” (Espinar, Frau, González, y Martínez, 2006, p. 166-167). Dentro de la comunicación vertical, los autores clasifican a la comunicación descendente y la ascendente:

#### **Comunicación descendente**

Es la comunicación predominante en el estilo autoritario de liderazgo. Por otra parte, la comunicación descendente tiende a ser considerada como la forma natural de transmitir información en la organización. Es más fácil que el subordinado esté atento a recibir información que los niveles superiores” (Espinar, Frau, González, y Martínez , 2006, p. 167). Según Katz y Kahn (1977, citados por Espinar, Frau, González, y Martínez, 2006) dentro de este tipo de comunicación se pueden diferenciar las siguientes categorías de mensajes:

- Instrucciones de trabajo y órdenes provenientes de un puesto jerárquico.
- Información que aporta explicaciones razonadas del trabajo.
- Información sobre procedimientos y prácticas organizacionales.
- Retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución de tareas.
- Información de carácter ideológico, adoctrinamiento respecto a las metas.

#### **Comunicación ascendente**

Espinar, Frau, González, y Martínez (2006) indican que este vector se refiere a lo que una persona dice “sobre sí misma, sobre otros o sobre la organización” (p.167). Además, recalcan que esta direccionalidad en la comunicación suele ser casi inexistente en la realidad por los obstáculos o la falta de interés. Los medios que podrían implementarse para fomentar la comunicación ascendente son: buzones de sugerencias, reuniones, concursos, etc.

### **2.2.5. Elementos de la comunicación**

#### **2.2.5.1. El emisor y el receptor**

Santos (2012) define al emisor como “el elemento o la instancia en que se crea en mensaje. Algunos investigadores se refieren a la persona o grupo de personas emisoras

como “fuente” (p.16). Es decir, es quien emite un mensaje con la intencionalidad que crea conveniente. La misma autora indica que el receptor es “quien recibe el mensaje, y que también puede fungir como emisor, se le conoce como “receptor”, “destino”, “destinatario” o “enunciario”. Se trata de un individuo que conoce los signos que son estructurados con la finalidad de comunicarle un mensaje” (Santos , 2012, p.19).

Luhman (1998) atribuye al emisor, al receptor y al canal tres selecciones sencillas que configuran el proceso comunicacional en un sistema social. Esta selección no es arbitraria ni personal, sino que obedece a reglas que se superponen a la voluntad personal del individuo. Por ejemplo, en la organización, las personas se ciñen a las normas que impone el entorno y se comunicará con base en lo que se disponga en el entramado social.

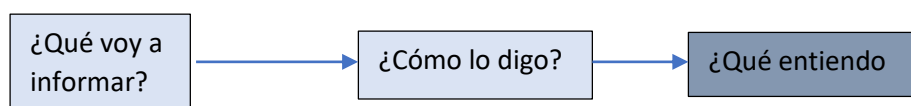


Figura 3: Esquema en función de los elementos de la comunicación

**Adaptado de:** Luhman (1998)

Asimismo, Luhman (2008) no considera la transmisión unidireccional de información como comunicación, sino que siempre deben existir dos o más interactuantes para que exista un proceso comunicacional. En la comunicación interna se prevé que deben existir canales de retroalimentación.

### 2.2.5.2. Mensaje y tipo de contenido

Eilon (1976, citado por Catalá , 2001) enfatiza en la importancia de que el mensaje en el entorno organizacional sea definido por “su tipo, el área de actividad de la organización a la que se dirige el mensaje, la importancia que supone dicho mensaje y el impacto que este ocasionará en los receptores” (p.4). Es decir que el mensaje debe ser dirigido a un grupo específico de receptores por medios adecuados para que tengan impacto.

Graverán (2017, citado por Oyarvide, Reyes, y Montaña, 2017) coinciden con esta premisa e indican que los mensajes deben clasificarse, de acuerdo con el propósito, el público al que se dirigen y el impacto que se espera tener, así se tiene, por ejemplo, que dentro de la organización circulan los siguientes mensajes:

- Tarea: Contiene instrucciones al colaborador sobre las labores que debe realizar, plazos y condiciones.
- Procedimiento: este tipo de mensaje contiene normas, criterios, métodos y formas para realizar las tareas.
- Humanos: tienen que ver con la relación humana y personal, apela a las emociones. Se incluyen reconocimientos y recompensas.
- Estratégicos: Dan a conocer aspectos de identidad de la organización como misión, visión, objetivos y planes estratégicos.
- Organizativos-coordinadores: Es el que promueve la relación interdepartamental en la organización, así como la cohesión del colectivo para la realización de tareas o solución de problemas.
- Políticos-motivacionales: comunica la trayectoria organizacional, de sus mentores y su razón de ser, además de aspectos culturales importantes para los fines organizacionales.
- Éticos-morales: contiene reglas que la organización espera que cumplan, además de condicionamientos éticos y morales a cumplir.
- Pertenencia e implicación: se dirige hacia el fomento de la participación y el involucramiento del público interno en el proyecto organizacional. Graverán (2017, citado por Oyarvide, Reyes, y Montaña, 2017, p. 12).

### **2.2.5.3. Medios y canales de comunicación**

Tras revisar los conceptos de medios y canales, se tiene que varios autores los suelen tratar como sinónimos. “Los términos canal y medio de comunicación se diferencian por algunos autores, aunque en la práctica tienen el mismo significado. Cuando se habla de comunicación masiva se emplea el término medio de comunicación” (Caballero , 2014, p. 11).

Desde el punto de vista técnico se considera al canal de comunicación “como el vehículo que transporta los mensajes de la fuente al receptor, es el eslabón físico entre quien envía el mensaje y el receptor de este” (Oyarvide, Reyes, y Montaña, 2017, p.305). Una aproximación del concepto desde las telecomunicaciones indica que un canal es “el

medio por el cual la señal de información se envía de un lugar a otro” (Restrepo, 2016, p. 10).

Los canales de comunicación interna ya no pueden comprenderse por fuera de la lógica del desarrollo tecnológico y del impacto que este ha tenido en la vida de las personas. Es así como el canal por excelencia en la actualidad es el internet, este puede agrupar a los medios tradicionales de comunicación como radio, televisión, teléfono, entre otros en sus diferentes plataformas.

Oyarvide, Reyes, y Montaña (2017) clasifican los canales de comunicación interna en directos e indirectos, dependiendo del tipo de interacción que a través de estos se efectúe. Los primeros “dependen de la capacidad de comunicación directa o cara a cara” (p.306), a la que podría considerarse que se circunscribe a una comunicación con soporte verbal; mientras que los indirectos o mediatizados, “necesitan algún tipo de tecnología- teléfono, la televisión, la radio, etc., para la producción y difusión de mensajes” (p.306). A estos canales habría que añadirle los canales escritos, que bien podría transmitirse de forma física o utilizar también un soporte tecnológico.

Brandolini , González, y Hopkins (2008) indican que los canales de comunicación interna se definirán de acuerdo con el público al que se dirige el mensaje, el objetivo y la estrategia planteada desde la organización. Un aspecto muy importante para tomar en cuenta es que se debe relacionar y además debe cubrir los vectores direccionales de comunicación. Es decir, los canales deben promover que la comunicación fluya en todas las direcciones: horizontal, transversal, vertical, descendente y ascendente.

Los mismos autores consideran que hay canales de comunicación tradicionales y no tradicionales, basándose en el modo en que se comunica. Así, cuando se involucra a un medio tecnológico para comunicar, los clasifica en canales no tradicionales y por el contrario las comunicaciones cara a cara o en soporte escrito, son las tradicionales.

De esta manera, con base en lo dicho por Brandolini , González, y Hopkins (2008) se esboza algunos ejemplos de canales tradicionales entre los que se encuentran, recursos de comunicación escrita unidireccional como aquella que se encuentra en carteleras, otros tipos de integración entre diferentes públicos como reuniones recreativas, lúdicas o de trabajo que son cara a cara, las encuestas al personal, manuales de políticas, procedimientos, las circulares o algunos tipos de comunicación escrita, dirigida al personal en general o por motivos específicos como los memos, también reuniones de

capacitación como seminarios y talleres. Por otro lado, clasifica en los canales no tradicionales al Intranet / internet, blogs, E-mails, agenda electrónica, *newsletters* electrónicas, foros, portales de e-learning, buzones electrónicos de sugerencias e ideas, entre otros.

Tabla 4

*Flujos y canales de comunicación*

<b>FLUJOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>CANALES</b>
Comunicación horizontal	Reuniones, desayunos o almuerzos de trabajo, reuniones de integración.
Comunicación transversal	Chats internos, foros.
Comunicación descendente	Reuniones informativas, carteleras, tabloneros de anuncios, memos, correos electrónicos informativos, notificaciones escritas, cartas al personal, manuales, etc.
Comunicación ascendente	Buzones de sugerencias, reuniones, concursos, entrevistas, intranet.

**Elaborado por:** la autora

Un aspecto importante al definir los canales para comunicarse con los públicos internos es que la frontera entre los canales tradicionales o no tradicionales es difusa, gracias a los avances tecnológicos. Podría haberse dicho que una reunión en la comunicación horizontal está definida por el cara a cara y sin la intervención de un soporte electrónico, sin embargo, ahora más que nunca las plataformas tecnológicas como Zoom ganaron amplio terreno en este tipo de interacción. En este contexto, las reuniones pueden ser virtuales y también se estaría practicando un tipo de comunicación horizontal que cumpla con las condiciones de jerarquía, así como su condición vis a vis, en este caso, no presencial.

### **2.2.5.3. El proceso de comunicación interna**

Guevara (2006) resume en ocho pasos fundamentales el proceso de comunicación interna y parte desde la necesidad de “conocer o determinar los públicos a los cuales se pretende” (p.45). Pese a que parecería evidente, muchas veces las organizaciones olvidan conocer a profundidad a sus colaboradores y sus necesidades de información para saber cómo abordarles. Un segundo paso, es saber qué se va a comunicar y el efecto esperado. El tercer aspecto a definir es el medio o canal en el que se va a transmitir el mensaje

En un cuarto punto, “deben establecerse fuentes de información y desarrollar el olfato periodístico. Desarrollar el olfato periodístico radica en determinar qué es noticia para los públicos” (Guevara , 2006, p. 48).

Acto seguido, se debe redactar el material, diseñar y producir el medio en el que se va a difundir, distribuir y asegurarse de que los colaboradores lo asuman como un documento necesario y finalmente, es necesario buscar una retroalimentación de la información entregada y recibida por los colaboradores. Así se sabrán los efectos que tuvo la estrategia.

#### **2.2.5.4. La estrategia de comunicación interna**

Las acciones de comunicación interna deben sustentarse en un soporte que es la estrategia. A decir de Ríos, Páez, & Barbos (2018) “una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente” (p. 20).

De lo expuesto, se extrae que una estrategia comunicacional resulta de un proceso diagnóstico y permite establecer objetivos que alcanzar y las acciones necesarias para cumplirlos, además de la medición de resultados y nuevas tareas a implementar, por lo que se infiere que es un proceso continuo y permanente. Asimismo, las estrategias de comunicación se diseñan y se desarrollan para dar respuestas a las necesidades de comunicacionales, posicionamiento, imagen, interacción, participación ciudadana, entre otras, que se presentan en un entorno determinado.

Específicamente en el campo de la organización “Las estrategias de comunicación interna se han convertido en un elemento indispensable y clave para erigir el éxito empresarial de cualquier compañía o negocio” (Peña, Caldevilla, & Batalla, 2017, p. 316). Esto sugiere que cada vez las organizaciones son más conscientes del lugar que ocupa la comunicación en la vida institucional y en la actualidad este aspecto no puede relegarse a un segundo plano. Así también Egas & Yance (2018) indican que:

El perfeccionamiento de los procedimientos de comunicación interna requiere la realización de una estrategia comunicacional fundamentada en las normas de interacción, intervención e integración; plasmada en la cultura empresarial que posibilita mediante los medios y bases respectivas la estimulación de valores y símbolos, sentimiento de integración, unión, armonía interna, transparencia,

implicación y elevados niveles de cooperación de los públicos internos con el objetivo de incrementar gradualmente los niveles de implicación. (p. 25).

Como indican Egas & Yance (2018) el planteamiento de la estrategia no puede estar alejado de la esencia organizacional, porque el fin de la comunicación interna y de las acciones que se definan en el plano estratégico es lograr la integración de quienes forman parte del sistema para lograr las metas propuestas.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Tipo de investigación

Este estudio es de tipo Informe de Investigación, tiene un enfoque mixto, porque se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas a los colaboradores de la Secretaría General de Comunicación, esto con el fin de que expongan cuál es su percepción sobre aspectos relacionados con la comunicación interna que es objeto de este estudio. Los datos se tradujeron en resultados cuantificables y sujetos a la interpretación para su respectivo análisis con el fin de indagar sobre aspectos que resaltaron los colaboradores en la encuesta, respecto a la comunicación interna, sus elementos, inconformidades y satisfacciones, durante el período estudiado. Los hallazgos de este procedimiento se reportan en el capítulo siguiente.

#### 3.2 Alcance de la Investigación

El alcance de este proyecto es descriptivo- correlacional. Este estudio cuenta con una única variable examinada que es la percepción de los trabajadores sobre la comunicación interna en el marco de la crisis sanitaria, por lo que los resultados se detallan con base en las respuestas de los colaboradores, a partir de esos aspectos, se distinguen las particularidades que lleven a comprender la realidad institucional concretamente en aspectos ligados a la comunicación interna. Se incluyó además un apartado en el que se evalúan los medios de comunicación utilizados y a partir de ello también se correlacionaron los resultados con aspectos relevantes de la comunicación.

#### 3.3 Diseño de la Investigación

Este proyecto es de diseño no experimental, porque no se someten las variables a ningún tipo de condiciones, simplemente se evidencia una realidad y se describe la situación de un grupo determinado que puede proporcionar información útil para ofrecer alternativas de solución a un problema en un entorno definido.

Este diseño podría definirse como de diagnóstico y transversal, dado que se intenta establecer los puntos clave de la comunicación interna en una organización y evaluar la

percepción que los colaboradores tienen de esos elementos con base en su experiencia personal, en un período establecido.

### 3.4 Población y Muestra

Para la fecha en la que se aplicó la encuesta, se obtuvo una lista con 80 servidores públicos en la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia de la República que estaban laborando al momento. Respondieron a la encuesta 60 colaboradores, con un 95% de confianza y un margen de error de 5.

#### 3.4.1. Variables demográficas

De acuerdo con quienes respondieron, se analizaron las siguientes variables demográficas. Se solicitó a los participantes precisar datos como género, sexo, edad, cargo que ocupa dentro de la institución, tiempo que ha laborado en la entidad y modalidad actual de trabajo, considerando la actual situación que comprende restricciones por la pandemia del Covid-19. A continuación se detallan los resultados:

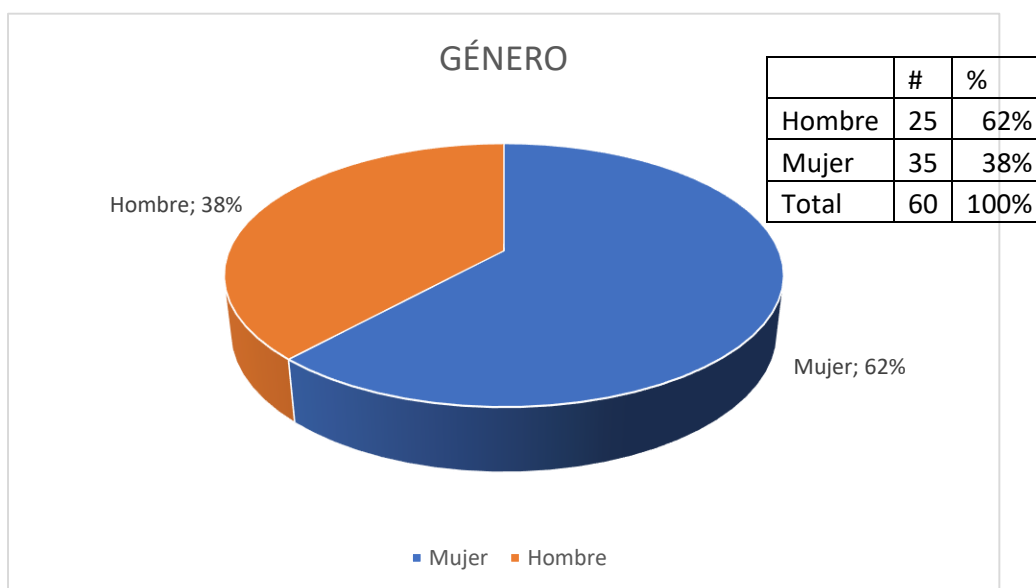


Figura 4: Variable Género

La nómina actual en la Secretaría asciende a 79 colaboradores; 43 cargos son ocupados por mujeres y 36 por hombres. 60 personas respondieron a esta encuesta; de ellas fueron 35 mujeres y 25 hombres quienes colaboraron.

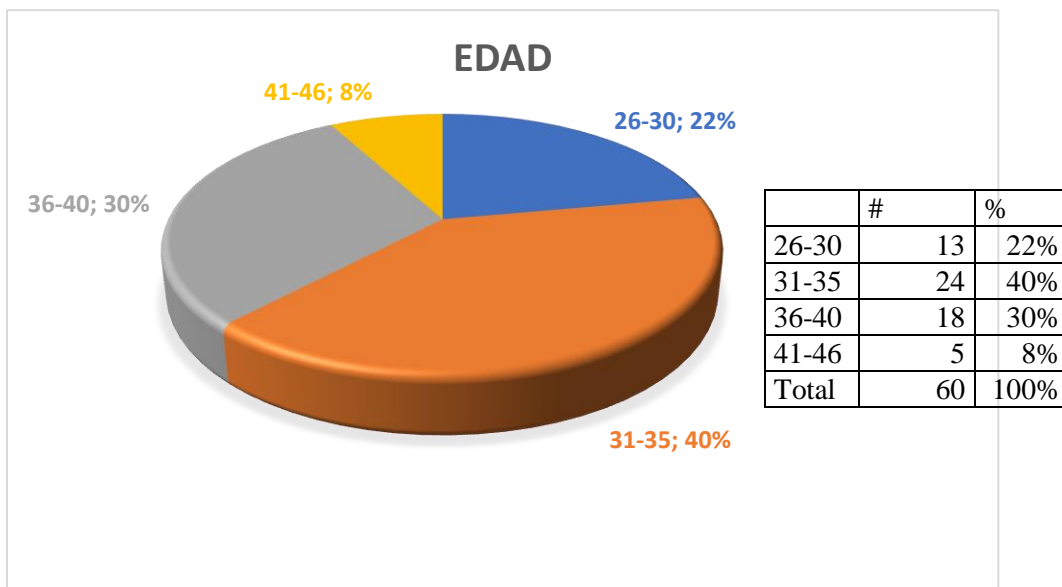


Figura 5: Variable edad

El rango de edad en el que se encuentran la mayor parte de colaboradores es entre 31 y 35 años y entre 36 y 40 años, estos valores corresponden al 40% y 30 % de la muestra, respectivamente, le sigue el rango etario de 26 a 30 años con el 22% y finalmente la menor cantidad de colaboradores se ubica entre los 41 y 46 años que corresponde a un 8%.

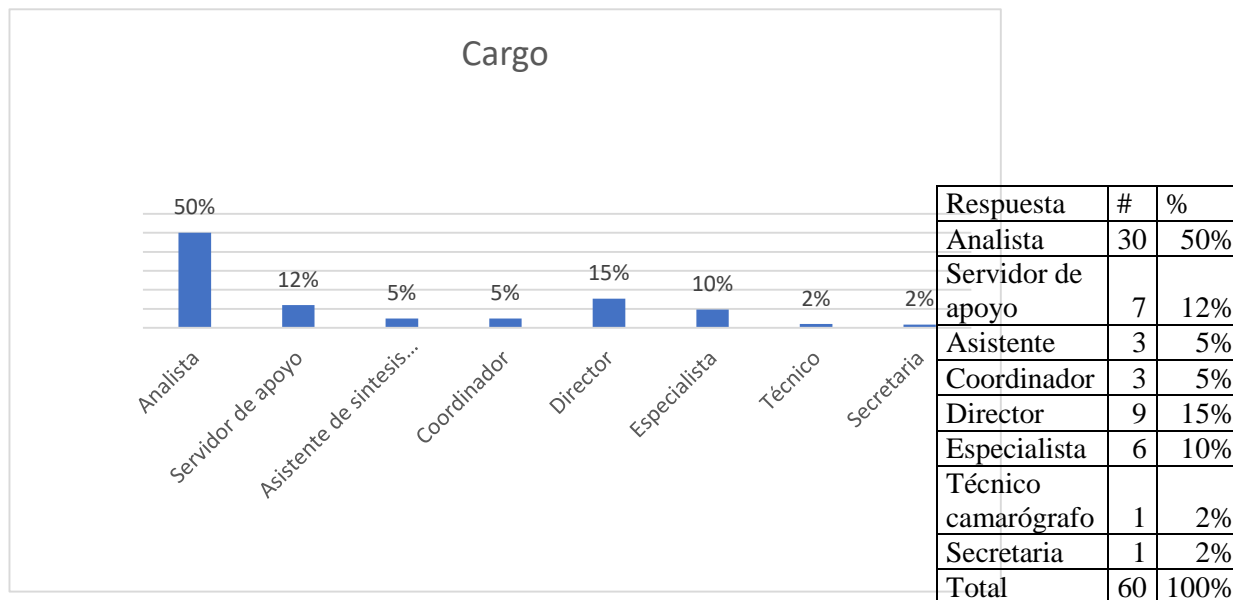


Figura 6: Variable cargo

Los colaboradores que respondieron a esta encuesta son, en su mayor parte, analistas, este segmento es del 50 % de encuestados. Asimismo, responden nueve directores, que corresponde a un 15%, este cargo se considera jerárquico superior. Hay que aclarar que algunos respondieron con la denominación oficial de su cargo y otros con

las labores que realizan, es así como, por ejemplo, un analista puede realizar labores de coordinación, aunque generalmente, son los especialistas quienes tienen a su cargo el trabajo de coordinar. Hecha esta aclaración en la encuesta, un 5 % respondió que ocupa el cargo de coordinador y un 10 % que tiene el cargo de especialista. Un 17 % se reparte entre servidores de apoyo y asistentes y solo un técnico y una secretaria que conforman un 4% respondieron.



Figura 7: Variable tiempo de trabajo

La mayor parte de colaboradores ha laborado en la Secretaría en un rango de 1 a 5 años, es decir un 77% de la muestra, mientras que un 12% lleva en la entidad de 6 a 10 años; también se encuentra que un 10% que ha laborado menos de un año y una sola persona en el rango de 11 a 15 años por lo que se estima ha atravesado los cambios que se han llevado a cabo en la entidad pública.

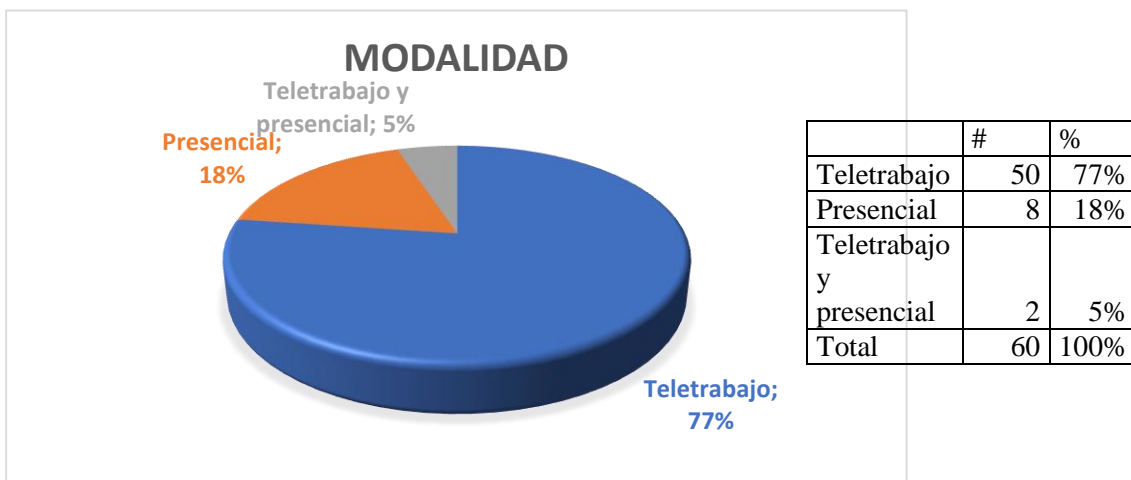


Figura 8: Variable modalidad de trabajo

El teletrabajo no se contemplaba en la institución antes de la pandemia del Covid-19, sin embargo, después debieron desarrollarse métodos de registro para que los colaboradores puedan laborar desde sus hogares. El aforo en las oficinas es restringido, por lo que se estima que los colaboradores respondieron de acuerdo con su situación actual. Es así que el 77 % dijo encontrarse en la modalidad de teletrabajo, apenas un 18 % ha respondido presencial y solo un 5% ha dicho que trabaja en una modalidad híbrida, es decir días presencial y días en teletrabajo.

### **3.5 Diseño de Instrumentos**

Después de efectuar una comparación entre investigaciones en auditoría de comunicación, se consideró que el cuestionario denominado de Satisfacción con la Comunicación (CSQ, por sus siglas en inglés) elaborado por Dows y Hazen (1977) es ampliamente utilizado, porque analiza la comunicación en los flujos de comunicación vertical, horizontal y transversal, pero además examina elementos en función de la comunicación interna estos son satisfacción y productividad. Al respecto los autores de este cuestionario señalan que:

El desarrollo de una auditoría debe tener en cuenta necesariamente el hecho de que diferentes variables y estrategias de comunicación aparentemente contribuyen a una multiplicidad de objetivos organizacionales. Likert, por ejemplo, conceptualizó una secuencia causal en cuya comunicación se ve como una variable interviniente que conduce a cualquiera de los cuatro resultados finales: 1) productividad, 2) satisfacción, 3) relaciones entre los trabajadores y la administración, y 4) las ganancias. En este particular El estudio está diseñado para explorar las relaciones entre la comunicación. y satisfacción (Downs y D. Hazen, 1977, p. 64).

A decir de Wills , Cevallos, Sadi, y Ancín (2017) este cuestionario Mide 10 componentes sobre el funcionamiento de la comunicación y su satisfacción. Según detallan “Estas dimensiones alcanzan la calidad de los medios, el clima organizacional, la comunicación con el supervisor, la comunicación con los subordinados, la comunicación horizontal e informal, la integración organizacional, la perspectiva de la organización, la retroalimentación personal, la comunicación de los altos directivos y la comunicación interdepartamental” (Wills , Cevallos, Sadi, y Ancín, 2017, p. 138).

Entre los aspectos que mide el cuestionario de Dows y Hazen (1977) están:

- Satisfacción con el clima de comunicación. El cuestionario evalúa la comunicación en los ámbitos personal y de la organización. Por una parte, busca evidenciar los temas de la comunicación que impulsan al colaborador a adherirse a las metas organizacionales e identificarse con la organización. Por otra parte, examina la actitud de la gente hacia la comunicación de la organización.
- Satisfacción con los superiores. En el cuestionario se consideran elementos que evalúan la comunicación vertical ascendente y descendente con los líderes de la organización.
- Satisfacción con la integración organizacional. En este contexto, se mide en qué grado los colaboradores reciben información sobre el ambiente de trabajo y acciones que emprende la organización para hacer a los colaboradores sentirse parte de ella.
- Satisfacción con la calidad de los medios. Con respecto a este tema, el cuestionario evalúa en qué medida los medios cumplen con el objetivo que se proponen de entregar información a quienes son parte de la organización.
- Satisfacción con la comunicación horizontal e informal. Tiene relación con la comunicación que rebasa los canales formales y se desarrolla entre pares, de forma horizontal y puede tener diferentes mecanismos, no es perjudicial, sino que es una realidad en las organizaciones.
- Satisfacción con la perspectiva de la organización. Evalúa aspectos inherentes del todo que es la organización, como la información sobre su estado, políticas generales y objetivos.
- Satisfacción con los subordinados. Evalúa el flujo de información entre los colaboradores y el equipo directivo.
- Satisfacción con la retroalimentación. Es uno de los elementos fundamentales para lograr que las estrategias comunicacionales cumplan con su real propósito. Este elemento puede analizarse en diferentes

dimensiones, por ejemplo al trabajador le interesa tener retroalimentación de sus actividades, así como a la organización, la retroalimentación de cómo el trabajador está recibiendo la información.

- Finalmente, en dos ítems el cuestionario mide una autopercepción del individuo sobre su productividad y su nivel de satisfacción con el trabajo.

### **3.6 Levantamiento de Información**

Dadas las restricciones a causa de la pandemia provocada por el Covid-19, el aforo permanece reducido en las oficinas de la Segcom, por ello, no siempre asisten todas las áreas, ni todos los colaboradores, por lo que se complicaba efectuar la encuesta de forma presencial y cara a cara, por lo tanto, se digitalizaron las preguntas para el cuestionario de manera virtual, a través de la plataforma de *Google Forms*, el link para llenar la encuesta se envió a los correos institucionales registrados de los colaboradores.

Este proceso se dificultó, debido a que no hubo contacto con los colaboradores y no se podían sanear dudas en el proceso, además quedó a discreción del colaborador el acceder al enlace y llenar la encuesta, por lo que, en un primer momento, los resultados no fueron los esperados y se alcanzaron menos de la mitad de las respuestas requeridas. Frente a la insistencia, se logró obtener una mejor respuesta. El proceso para hacerlo duró poco más de dos meses.

### **3.7 Procesamiento de Datos**

La información que se obtuvo de la aplicación del cuestionario de Downs & Hazen (1977) fue descargada de los formularios de Google, que ofrecen una herramienta para obtener un documento en Microsoft Excel, eso facilitó la lectura organizada de cada una de las respuestas, así como, la sistematización y posterior elaboración de gráficos, este archivo sirvió como base para los subsiguientes análisis, por ejemplo aquellos realizados en el programa SPSS que se muestran a continuación.

#### **3.7.1. Análisis cuantitativo de datos**

Como parte del análisis cuantitativo, se evaluaron las correlaciones existentes entre los elementos de frecuencia contenido, utilidad y diseño de cada uno de los medios de comunicación interna utilizados por la organización, y los niveles de satisfacción en los flujos de comunicación ascendente, descendente, horizontal y transversal.

La correlación es una medida de la relación (covariación) lineal entre dos variables cuantitativas continuas (x, y). La manera más sencilla de saber si dos variables están correlacionadas es determinar si co-varían (varían conjuntamente). Es importante hacer notar que esta covariación no implica necesariamente causalidad (Vinuesa, 2016, p. 3).

Así también se realizó un análisis de regresión lineal para identificar las relaciones entre productividad y satisfacción como variables dependientes y los medios utilizados en la comunicación interna de la institución. El concepto de regresión se entiende como:

El análisis de la regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación de variables. Se adapta a una amplia variedad de situaciones. En la investigación social, el análisis de regresión se utiliza para predecir un amplio rango de fenómenos, desde medidas económicas hasta diferentes aspectos del comportamiento humano. (Marín, 2018).

Finalmente, para evaluar las diferencias en cuanto a la percepción de los encuestados en cuanto a los niveles de productividad, satisfacción y calidad, así como cantidad de información recibida y los diferentes medios utilizados, se utilizó el análisis de varianza (ANOVA). El análisis de varianza se define como:

Un conjunto de técnicas estadísticas de gran utilidad y ductilidad. Es útil cuando hay más de dos grupos que necesitan ser comparados, cuando hay mediciones repetidas en más de dos ocasiones, cuando los sujetos pueden variar en una o más características que afectan el resultado y se necesita ajustar su efecto o cuando se desea analizar simultáneamente el efecto de dos o más tratamientos diferentes. (Dagnino, 2014)

### **3.7.2. Análisis cualitativo de datos**

Para procesar las respuestas a las preguntas abiertas que se recopilaron del cuestionario aplicado a los funcionarios, se empleó el programa NVivo, que es un software que permite evaluar resultados cualitativos, de acuerdo con categorías. Además “permite analizar documentos en distintos formatos (documentos de Word, pdf, audio, tablas de datos, hojas de cálculo, videos, fotos, redes sociales y webs), incluso añadir y evaluar material que esta fuera del programa. Permite, además, realizar anotaciones, generar relaciones entre los elementos o crear hipervínculos” (Palacios y Gutiérrez , 2013, p. 103).

El programa NVivo destaca, mediante mapas de lenguaje, el análisis de las frecuencias de palabras que existen en las respuestas otorgadas por las personas, esto permite evaluar las palabras que mayor incidencia tuvieron en las respuestas de los encuestados y facilita el análisis.

### **3.8 Limitaciones del Estudio**

Como limitaciones de este estudio se encontró el cambio de personal que normalmente ocurre en transición de administraciones gubernamentales, por lo que algunas personas que colaboraron en esta encuesta ingresaron después del período más crítico de la pandemia, donde, de alguna forma, el escenario se ha vuelto más estable.

Otra de las limitantes fue la predisposición a responder el cuestionario, además se buscó el apoyo del área de Talento Humano para promover la participación de los y las colaboradoras, pero no hubo respuestas a los correos que se enviaron por vías de comunicación formal como Quipux y correo institucional, eso y la dificultad para que se produzca un acercamiento con todos los colaboradores, podrían constituir una limitante, sin embargo, es la realidad a la que se asiste actualmente.

## CAPÍTULO IV

### 4. INFORME

En el presente capítulo se presentan los resultados de los instrumentos aplicados que, para este caso, fue el Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por Downs & Hazen (1977). En la primera parte, del cuestionario se recogieron datos demográficos e informativos de los colaboradores de la Secretaría General de la Presidencia de la República ya expuestos en el apartado anterior. Posteriormente, el cuestionario indaga sobre la percepción de los colaboradores en aspectos relacionados con la comunicación horizontal, vertical, ascendente, descendente y transversal. Además, se incluyó los medios y canales más utilizados en la institución para que puedan ser valorados por los colaboradores.

#### 4.1. Análisis de resultados

##### 4.1.1. Análisis de los niveles de satisfacción y variaciones durante la pandemia

En el siguiente apartado se analizan los niveles de satisfacción de los trabajadores con su trabajo. Esta pregunta es la primera del cuestionario de Satisfacción.



Figura 9: Variable de satisfacción con el trabajo

El 34 % de colaboradores de la Secretaría de Comunicación dijo sentirse muy satisfecho con su empleo, un 37 % refirió que se sentía algo satisfecho, mientras que un 20 % sostuvo que no se siente ni satisfecho ni insatisfecho. Apenas un 9 % dijo sentirse

algo insatisfecho y nadie manifestó estar muy insatisfecho, en consecuencia, se estima que hay un buen nivel de estima hacia el trabajo por parte de los colaboradores.

Otro de los factores evaluados fue el estado de satisfacción en relación con su estabilidad, aumento o reducción, durante la pandemia, esta pregunta se modificó en el cuestionario para que los encuestados evalúen el tema de acuerdo con la nueva normalidad ocasionada por el Covid-19. Se obtuvo el siguiente resultado:

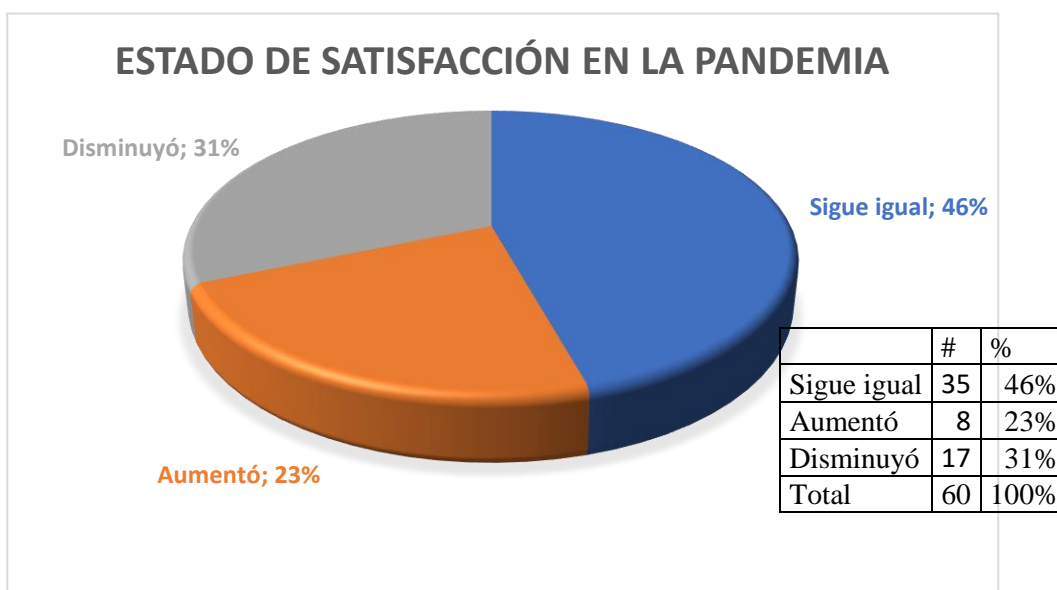


Figura 10: Variable estado de satisfacción durante la pandemia

Al consultar a los colaboradores si su nivel de satisfacción con el empleo ha aumentado, sigue igual o disminuido durante la pandemia, los datos obtenidos evidencian que la mayoría que corresponde a un 46% indican que sigue igual, es decir, para la mayoría, la situación sanitaria no fue un factor que influya decisivamente en el cambio sobre la satisfacción de su trabajo. Un 23 % refiere que su nivel de satisfacción aumentó y un 31 % reconoce que sus niveles de satisfacción decayeron por esta causa.

#### 4.1.2. Análisis de los niveles de productividad y variaciones durante la pandemia

##### Productividad

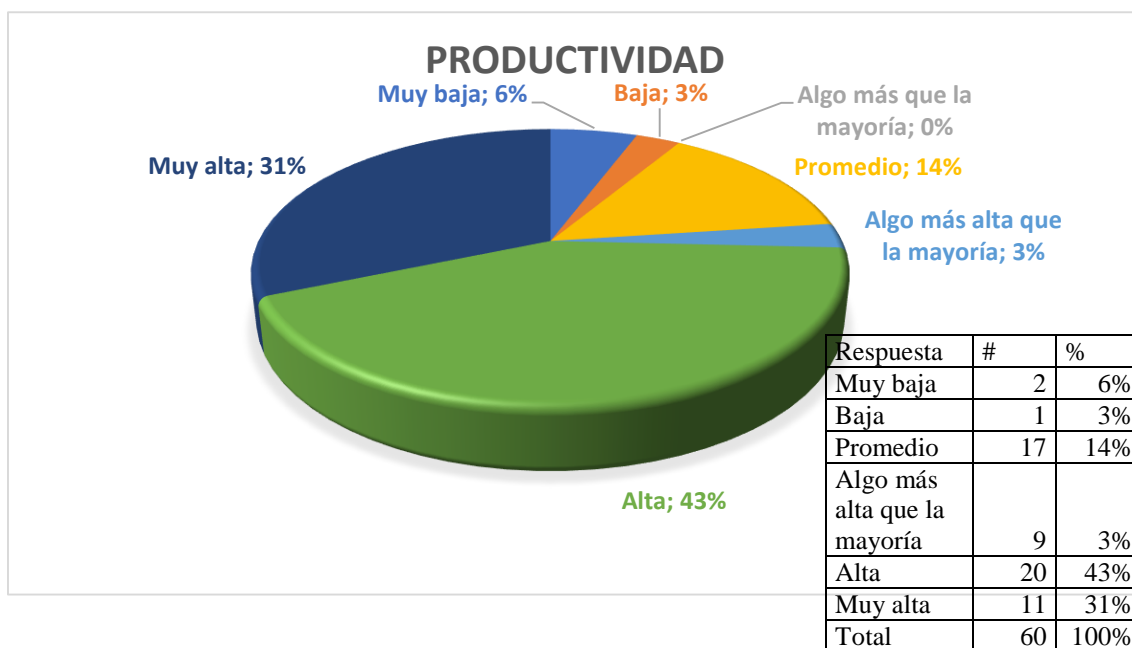


Figura 11: variable estado de satisfacción

En el gráfico se evidencia que los colaboradores tienen buena apreciación sobre sus niveles de productividad en el trabajo, el 31 % cree que es muy alta, mientras que el 43 % refiere que es alta y solo un 6% refiere a que es muy baja, el 3 % baja y un 14% refiere que su productividad está dentro del promedio.

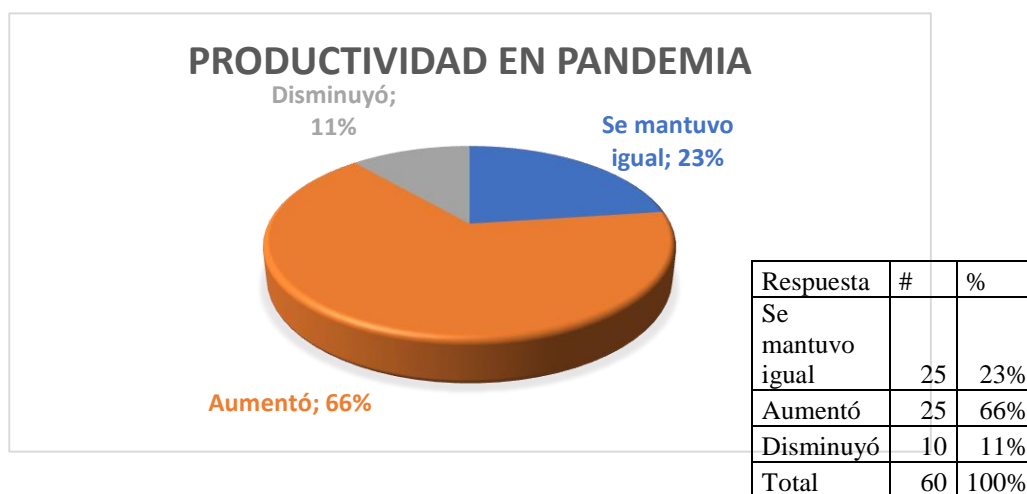


Figura 12: variable estado de satisfacción durante la pandemia

Un 66% de los colaboradores cree que su productividad aumentó en pandemia, solo un 11 % cree que ocurrió lo contrario y el 23 % cree que los niveles en este sentido, se mantuvieron exactamente igual que antes de la pandemia.

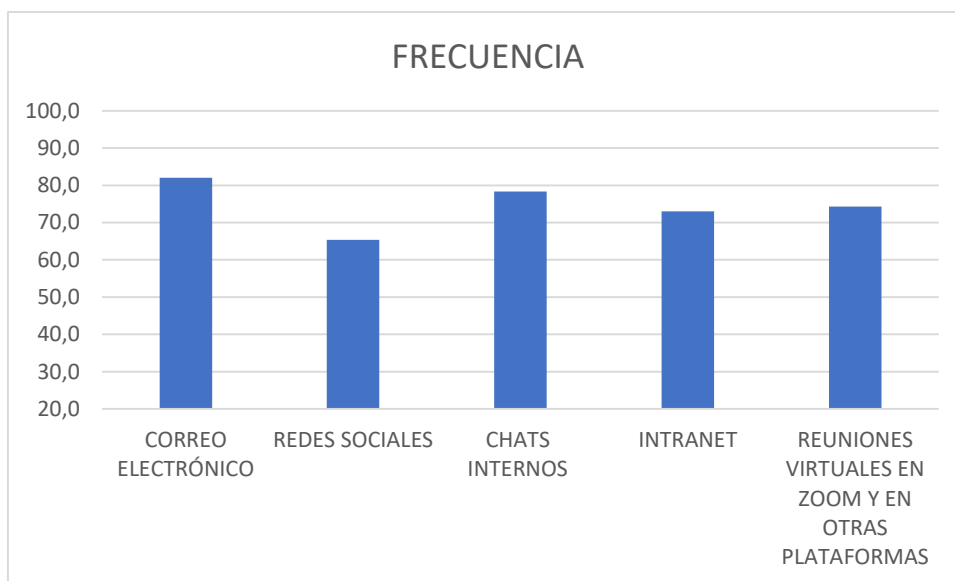
#### 4.2.1. Análisis de medios de comunicación interna utilizados por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19

A continuación, se evalúa la percepción sobre la frecuencia con que se usan los medios en la institución:

Tabla 5

*Frecuencia en el uso de medios de comunicación*

CORREO ELECTRÓNICO	82,0
REDES SOCIALES	65,3
CHATS INTERNOS	78,3
INTRANET	73,0
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS	74,3



*Figura 13: Frecuencia en el uso de medios de comunicación*

De acuerdo con los promedios obtenidos de la comparación entre cinco categorías de medios de comunicación interna que se identificaron, se obtuvo que el correo electrónico tiene mayor frecuencia de uso en la institución, en un promedio de 82, seguido por los chats internos en un promedio de 78,3, las reuniones virtuales con un promedio de 74, 3, le sigue el intranet que promedió 73 y en contraste las redes sociales con el promedio menor de 65, 3.

Los datos sobre la percepción de los colaboradores sobre el contenido con que se usan los medios en la institución son los siguientes:

Tabla 6

*Percepción sobre el contenido de los medios utilizados*

CORREO ELECTRÓNICO	73,7
REDES SOCIALES	64,0
CHATS INTERNOS	74,3
INTRANET	70,7
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS	72,7

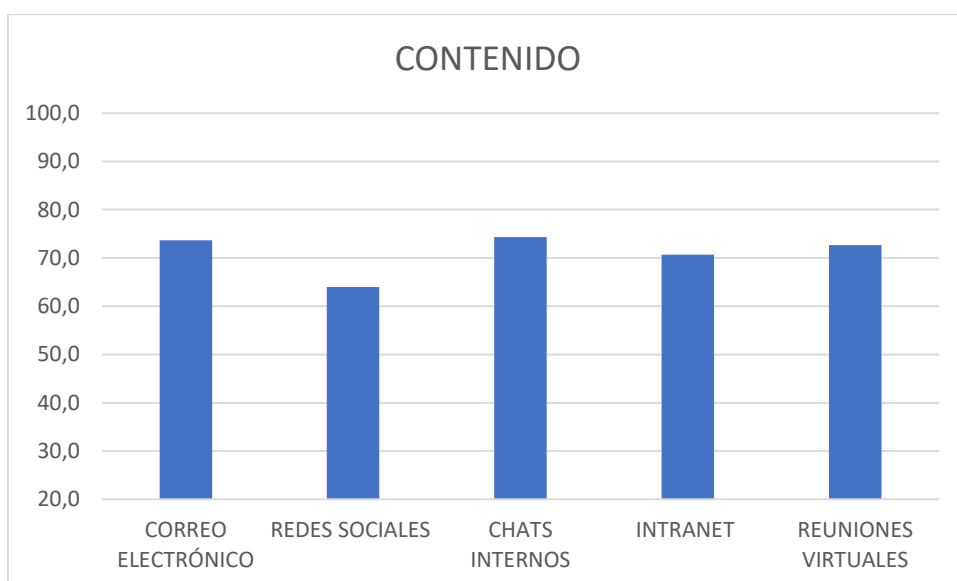


Figura 14: Percepción sobre el contenido de los medios utilizados

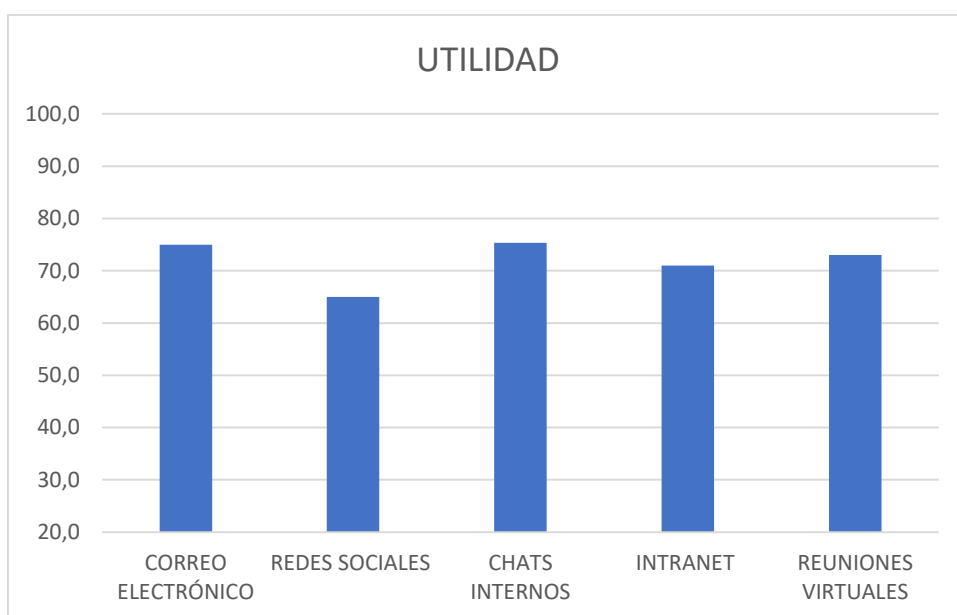
Según la percepción de los colaboradores, el contenido más satisfactorio es el que se transmite en los chats internos con un promedio de 74,3, en segundo lugar, está el contenido transmitido por correo electrónico que promedió un 73,7; en tercer lugar, el contenido que más satisface las expectativas de los funcionarios es el de reuniones virtuales, con un 72,7, le sigue el Intranet en penúltimo lugar con un promedio de 70,7 y finalmente las redes sociales con un promedio de 64. Si se compara con las respuestas anteriores, mientras se usa con mayor frecuencia el correo electrónico en la institución, el contenido mejor evaluado es el de los chats internos.

## Percepción sobre la utilidad de los medios de comunicación interna en la institución

Tabla 7

*Percepción sobre la utilidad de los medios de comunicación interna*

CORREO ELECTRÓNICO	75,0
REDES SOCIALES	65,0
CHATS INTERNOS	75,3
INTRANET	71,0
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS	73,0



*Figura 15: Percepción sobre la utilidad de los medios de comunicación interna*

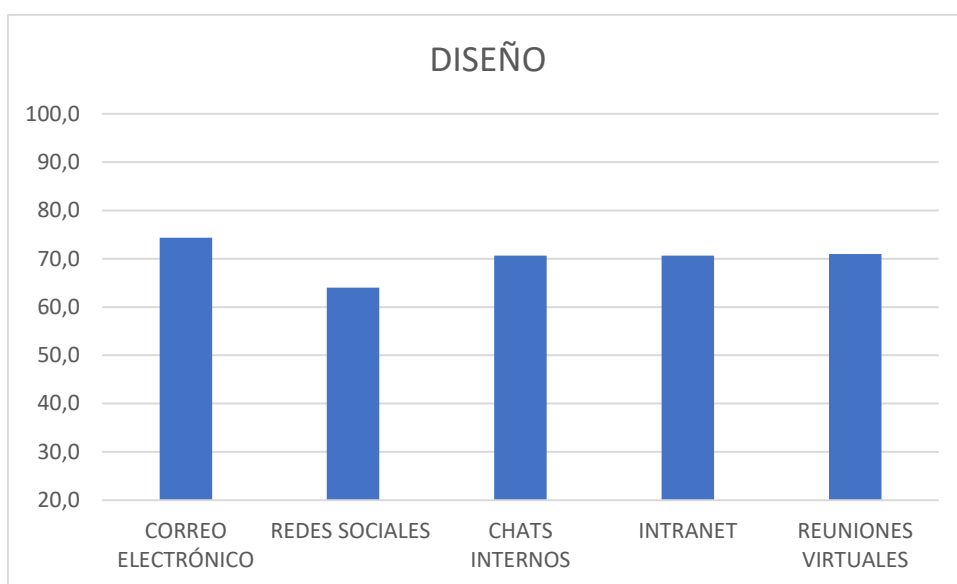
El medio, que, a criterio de los colaboradores, es el más útil para los propósitos de comunicación interna son los chats internos, que promedió un 75,3, no existe mayor diferencia con el correo electrónico que obtuvo un promedio de 75,0, en tercer lugar están las reuniones virtuales con un promedio de 73,0, el intranet con el 71,0 y las redes sociales con un 65,0. Tanto en contenidos como en utilidad, los chats internos tienen buena acogida por parte de los colaboradores.

## Percepción sobre el diseño de las comunicaciones emitidas en los medios de la institución

Tabla 8

*Percepción sobre el diseño de las comunicaciones emitidas en los medios*

CORREO ELECTRÓNICO	74,3
REDES SOCIALES	64,0
CHATS INTERNOS	70,7
INTRANET	70,7
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS	71,0



*Figura 16: Percepción sobre el diseño de las comunicaciones emitidas en los medios*

El diseño que, a criterio de los colaboradores, es el más satisfactorio es el transmitido por correo electrónico con un promedio de 74,3; los chats internos y el Intranet promedian un valor idéntico de 70,7, las comunicaciones emitidas en reuniones a través de plataformas virtuales dieron un valor de 71,0 en niveles de satisfacción y por último las redes sociales tienen un promedio de acogida del 64,0.

### 4.2.3. Evaluación de la satisfacción de los colaboradores respecto a los flujos de comunicación vertical (ascendente- descendente), horizontal y transversal

Percepción sobre la comunicación vertical- descendente (de la organización a los colaboradores)

Tabla 9

*Percepción sobre la comunicación vertical descendente*

Mis progresos en mi puesto de trabajo	72,3
Acontecimientos en el trabajo	69,3
Metas y políticas de la organización	68,3
Cómo mi trabajo se relaciona con el de otros	65,7
Cómo estoy siendo evaluado	66,7
Reconocimiento de mis esfuerzos	65,0
Metas y políticas del departamento	68,0
Requerimientos de mi trabajo	69,7
Acciones gubernamentales que afectan a la organización	66,0
Relación con los sindicatos	60,3
Problemas que se dan en mi trabajo	63,7
Pago y beneficios de los empleados	65,7
Logros y fallas de la organización	66,3

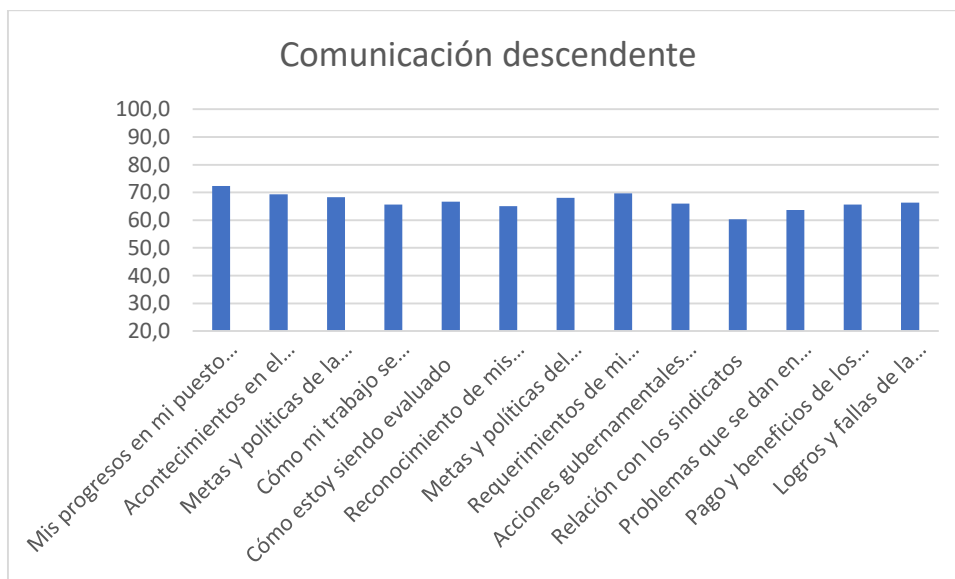


Figura 17: Percepción sobre la comunicación vertical descendente

En el gráfico se detalla la percepción de los colaboradores sobre un conjunto de elementos que componen la comunicación vertical descendente, es decir, la comunicación que recibe de la entidad en la cual labora. El promedio más alto de satisfacción corresponde a la información que recibe el colaborador sobre el progreso en su puesto de trabajo. Los porcentajes en otros aspectos de la información que reciben sobre la

comunicación interna no son marginales, sin embargo, tampoco llegan a alcanzar valores de satisfacción completa y bordean en promedios que no sobrepasan el 70 %. Es el caso de la información sobre los requerimientos en el trabajo de los colaboradores que tiene un promedio de 69, 7.

Percepción sobre la comunicación vertical ascendente y transversal (de los colaboradores a sus superiores y entre colaboradores)

Tabla 10

*Percepción sobre la comunicación vertical ascendente y transversal*

Superiores entienden a subordinados	78,3
La comunicación en la organización motiva y estimula para lograr las metas	70,0
Mi superior me escucha y me presta atención	78,7
La gente tiene grandes habilidades como comunicadores	81,0
Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo	76,7
La comunicación de la organización hace que me identifique	69,7
Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda	71,7
Mi superior confía en mí	81,7
Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo	75,0
Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados	74,3
Los rumores están activos en nuestra organización	68,0
Mi superior está abierto a nuevas ideas	77,7
La comunicación con otros empleados es clara y fluye libremente	75,3
Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias	68,0
Mi grupo de trabajo es compatible	81,0
Nuestras reuniones están bien organizadas	74,7
La cantidad de supervisión que se da es la correcta	72,3
Directrices escritas y reportes son claros y concisos	73,0
Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables	75,0
La Comunicación informal es activa y ocurre	75,0
La cantidad de comunicación en la organización es la correcta	69,7

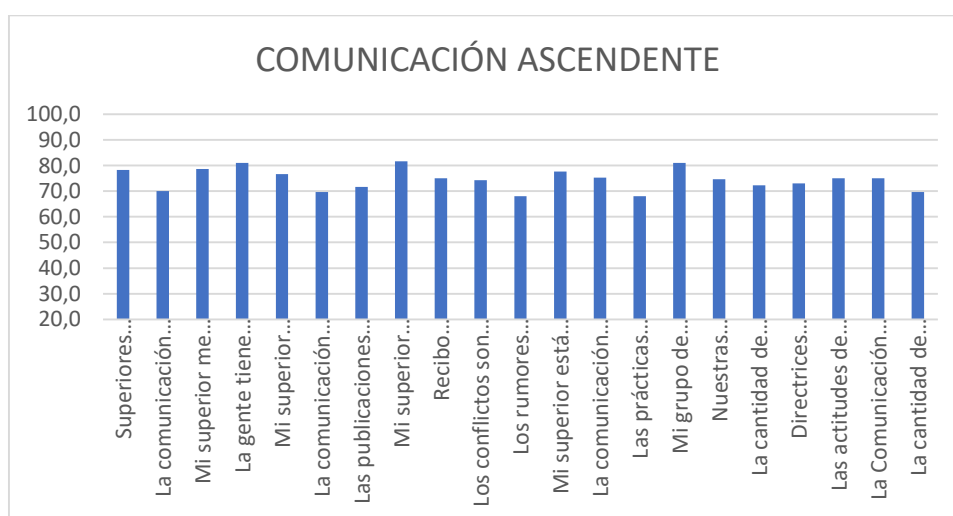


Figura 18: Percepción sobre la comunicación vertical ascendente y transversal

Mediante este conjunto de preguntas, se evidenciaron los flujos de comunicación ascendente, la accesibilidad a que el trabajador pueda hacer llegar sus inquietudes a sus superiores y la percepción que estos tienen sobre diferentes elementos que dibujan el comportamiento de los directivos, respecto al trabajador. Se observa que aquellos elementos que involucran de alguna manera a los colaboradores coinciden con grados de satisfacción altos, esto ocurre en tres aspectos: “La gente tiene grandes habilidades como comunicadores (81,0)”, “mi superior confía en mí (81,7)” y “mi grupo de trabajo es compatible (81,0)”.

No ocurre lo mismo cuando el trabajador evalúa a la comunicación y aspectos que le corresponden a la organización en su estructura interna. Esto se evidenció, por ejemplo, cuando se evaluó si la comunicación de la organización le provoca sentido de pertenencia el promedio bajó a (69,7) si la cantidad de comunicación en la organización es la correcta (69,7) si la comunicación en la organización motiva y estimula para lograr las metas (70,0), si las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda (71,7), si las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias (68,0) y finalmente si las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables incrementó en promedio a (75,0).

En cuanto a la percepción sobre los superiores, varían mínimamente los índices de satisfacción, así por ejemplo se tiene que los superiores entienden a subordinados (78,3) el superior escucha y presta atención (78,7) El superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo (76,7) si está abierto a nuevas ideas (77,7). Como puede verse, los colaboradores tienen un promedio de satisfacción entre 76 y 78, respecto a la figura de su superior.

Con relación a las instrucciones en el puesto de trabajo que también reporta la información que el empleado recibe y se traduce en su forma de relacionarse con sus labores, los promedios reflejan que el índice de satisfacción con la información recibida en el puesto de trabajo a tiempo tiene un promedio de (75,0) si las directrices escritas y reportes son claros y concisos (73, 0) los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados (74, 3) y la cantidad de supervisión que se da es la correcta (72, 3),

Respecto a si los rumores están activos en la organización se promedia un (68,0), sin embargo, cabe aclarar que en esta pregunta los colaboradores podrían haber

manifestado su descontento por cómo se formuló la pregunta y no necesariamente que el rumor no sea un factor que no predomine en la organización.

En el último aspecto se recogieron elementos que refieren la comunicación transversal, en cuanto a si la comunicación con otros empleados es clara y fluye libremente en promedio (75,3) y respecto a si la comunicación informal es activa y ocurre (75,0), cabe destacar que la comunicación informal no es un factor negativo, sino que debe existir necesariamente este tipo de relacionamiento entre colaboradores más allá de lo laboral e institucional.

#### 4.2.3.1. Correlaciones entre evaluación de la percepción de los medios de comunicación

En este apartado se evalúan las correlaciones halladas entre los elementos que mayores índices de satisfacción tuvieron entre los colaboradores, respecto a los medios utilizados en la institución para comunicación interna.

Tabla 11.

*Correlaciones entre elementos de frecuencia, contenido, utilidad y diseño del correo*

		CORREO			
		F	C	U	D
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	1,000	,605**	,667**	,556**
	Sig. (bilateral)		0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,605**	1,000	,748**	,657**
	Sig. (bilateral)	0,000		0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,667**	,748**	1,000	,674**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000		0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	,556**	,657**	,674**	1,000
	Sig. (bilat)	0,000	0,000	0,000	

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

El correo es uno de los medios que, según los colaboradores, es más frecuente en la institución, aunque es el segundo en utilidad y en contenido. Al evaluar las correlaciones existentes entre las respuestas obtenidas sobre la percepción del correo electrónico, las respuestas que evidencian los niveles más altos de satisfacción con el correo electrónico en cuanto a la frecuencia de uso en la institución tienen correlación significativa moderada con los niveles de satisfacción con el contenido en el orden de

,605 con la utilidad ,667 y con el diseño ,556 al evaluar este medio. Hay correlación positiva entre los niveles más altos de satisfacción con el contenido y la utilidad con, un valor de ,748 y una correlación positiva moderada entre quienes puntuaron más en cuanto a la utilidad en relación con el diseño, hay una correlación significativa de ,674.

Tabla 12.

*Correlaciones entre correo electrónico y redes sociales*

		REDES SOCIALES			
		F	C	U	D
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia de uso en la institución]	Coeficiente de correlación	0,192	0,230	0,155	0,180
	Sig. (bilateral)	0,142	0,077	0,236	0,168
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coeficiente de correlación	,500**	,550**	,534**	,483**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coeficiente de correlación	,481**	,547**	,511**	,492**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coeficiente de correlación	,340**	,441**	,361**	,470**
	Sig. (bilat)	0,008	0,000	0,005	0,000

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Hay correlación significativa moderada entre quienes tienen mejor percepción sobre el contenido del correo electrónico y quienes tienen mejores índices de satisfacción en contenido, utilidad y diseño de redes sociales. En consecuencia, los usuarios de redes sociales perciben con un grado medio de aceptación los contenidos generados por correo electrónico; sin embargo, su frecuencia de uso es menor a comparación de la plataforma que utilizan.

Tabla 13

*Correlaciones entre correo electrónico y chats internos*

		CHATS INTERNOS			
		F	C	U	D
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,428**	,423**	,429**	,350**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,001	0,001	0,006
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,412**	,513**	,505**	,579**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,510**	,626**	,609**	,455**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	,333**	,461**	,408**	,383**
	Sig. (bilat)	0,009	0,000	0,001	0,003

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

En lo concerniente a los chats internos, los usuarios tienen una frecuencia de uso moderada y baja en correlación con el uso de correos electrónicos. Donde se evidencian correlaciones más altas, pero igualmente moderadas es entre quienes tienen índices de satisfacción más altos con la utilidad del correo electrónico y la utilidad de los chats internos (.609\*\*) y entre la utilidad del correo electrónico y el contenido de los chats internos (.626\*\*).

Tabla 14

*Correlaciones entre correo electrónico e intranet*

		INTRANET			
		F	C	U	D
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	,390**	,317*	,290*	,336**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,013	0,024	0,009
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,425**	,453**	,437**	,445**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,437**	,444**	,503**	,501**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	,382**	,335**	,380**	,456**
	Sig. (bilat)	0,003	0,009	0,003	0,000

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

En cuanto a la frecuencia de uso de correo electrónico en correlación con la frecuencia, el contenido, la utilidad y el diseño del Intranet se encontraron correlaciones positivas bajas. Entre contenidos de correo electrónico y el de Intranet se hallaron correlaciones moderadas (.453). La percepción de utilidad, contenido y diseño de los contenidos generados en las intranets tienen bajos niveles de correlación si se las compara con los mismos aspectos evaluados sobre el correo electrónico.

Tabla 15.

*Correlaciones entre correo electrónico y reuniones virtuales*

		REUNIONES VIRTUALES			
		F	C	U	D
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,331**	0,220	,262*	0,254
	Sig. (bilateral)	0,010	0,091	0,043	0,050
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,357**	,284*	,375**	,364**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,028	0,003	0,004
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,310*	,344**	,437**	,264*
	Sig. (bilateral)	0,016	0,007	0,000	0,041
	N	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	,350**	,317*	,307*	,280*
	Sig. (bilat)	0,006	0,014	0,017	0,030

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Las reuniones virtuales tienen una frecuencia de uso media a baja en correlación al uso de correos electrónicos. La percepción de utilidad, contenido y diseño de los contenidos generados en las reuniones virtuales muestran una aceptación con tendencia a la baja en aquellos usuarios que manejan contenidos desde correos electrónicos.

Tabla 16

*Correlaciones entre redes sociales y chats internos*

		CHATS INTERNOS		
		C	U	D
REDES SOCIALES [Frecuencia de uso en la institución]	Coeficiente de correlación	0,156	0,192	0,244
	Sig. (bilateral)	0,234	0,141	0,061
	N	60	60	60
REDES SOCIALES [Contenido]	Coeficiente de correlación	0,212	,260*	0,226
	Sig. (bilateral)	0,104	0,045	0,083
	N	60	60	60
REDES SOCIALES [Utilidad]	Coeficiente de correlación	0,212	0,209	,254*
	Sig. (bilateral)	0,104	0,109	0,050
	N	60	60	60
REDES SOCIALES [Diseño]	Coeficiente de correlación	,811**	,840**	,663**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

La correlación entre el diseño de los contenidos en redes sociales muestra un alto índice de satisfacción entre el contenido, utilidad y el diseño de las redes sociales; en contraste, el contenido de redes sociales tiende a una baja en lo que respecta a la aceptación y utilidad de sus contenidos en correlación con los contenidos de chats internos.

Tabla 17

*Correlaciones entre redes sociales e intranet*

		INTRANET			
		F	C	U	D
REDES SOCIALES [Frecuencia]		,430**	,384**	,444**	,370**
		0,001	0,002	0,000	0,004
		60	60	60	60
REDES SOCIALES [Contenido]		,402**	,441**	,468**	,407**
		0,001	0,000	0,000	0,001
		60	60	60	60
REDES SOCIALES [Utilidad]		,401**	,404**	,481**	,405**
		0,001	0,001	0,000	0,001
		60	60	60	60
REDES SOCIALES [Diseño]		,427**	,493**	,521**	,540**
		0,001	0,000	0,000	0,000
		60	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas

Al analizar las correlaciones entre usuarios que tienen índices de satisfacción altos en cuanto a la frecuencia de uso de las redes sociales, su contenido, la utilidad y el diseño, con relación al Intranet, se obtuvo que hay correlaciones positivas moderadas, siendo las más altas entre el diseño de las redes sociales y la utilidad (,521\*\*) y diseño (,540\*\*) del Intranet.

Tabla 18

*Correlaciones entre redes sociales y reuniones virtuales*

		REUNIONES VIRTUALES			
		F	C	U	D
REDES SOCIALES [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	,375**	,401**	,494**	,398**
	Sig. (bilateral)	0,003	0,002	0,000	0,002
	N	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Contenido]	Coefficiente de correlación	,361**	,430**	,535**	,397**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,001	0,000	0,002
	N	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,327**	,460**	,551**	,387**
	Sig. (bilateral)	0,011	0,000	0,000	0,002
	N	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Diseño]	Coefficiente de correlación	,437**	,573**	,566**	,489**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas

Quienes se encuentran más satisfechos con el contenido de las redes sociales, también lo están con la utilidad de las reuniones virtuales. En ambos aspectos, hay una correlación moderada ( $,535^{**}$ ) Lo propio ocurre entre la utilidad asignada a las redes sociales y la utilidad de las reuniones virtuales con una correlación moderada ( $,551^{**}$ ) Entre el diseño de las redes sociales y el contenido de las reuniones virtuales hay correlación positiva moderada ( $,573^{**}$ ) y entre el diseño de redes sociales y la utilidad de las reuniones virtuales hay correlación de ( $,566^{**}$ ).

Tabla 19

*Correlaciones entre chats internos e intranet*

		INTRANET			
		F	C	U	D
CHATS INTERNOS [Contenido]	Coefficiente de correlación	$,495^{**}$	$,420^{**}$	$,456^{**}$	$,542^{**}$
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Utilidad]	Coefficiente de correlación	$,427^{**}$	$,392^{**}$	$,431^{**}$	$,495^{**}$
	Sig. (bilateral)	0,001	0,002	0,001	0,000
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Diseño]	Coefficiente de correlación	$,357^{**}$	$,346^{**}$	$,341^{**}$	$,393^{**}$
	Sig. (bilateral)	0,005	0,007	0,008	0,002
	N	60	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos.  $^{**}$  significa que son correlaciones estadísticamente significativas

Al correlacionar los resultados obtenidos de los chats internos y los del Intranet, únicamente se observó correlaciones positivas moderadas entre elementos de contenido, utilidad y diseño de los chats, en relación con la frecuencia contenido, utilidad y diseño del Intranet. Las más altas son entre el contenido de los chats internos y la frecuencia del Intranet ( $,495^{**}$ ) con el contenido del intranet ( $,420^{**}$ ), con la utilidad ( $,456^{**}$ ) y el diseño ( $,542^{**}$ ).

Tabla 20

*Correlaciones entre chats internos y reuniones virtuales*

		REUNIONES VIRTUALES			
		F	C	U	D
CHATS INTERNOS [Contenido]	Coeficiente de correlación	,369**	,329*	,354**	,288*
	Sig. (bilateral)	0,004	0,010	0,006	0,026
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Utilidad]	Coeficiente de correlación	,370**	,314*	,350**	,334**
	Sig. (bilateral)	0,004	0,015	0,006	0,009
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Diseño]	Coeficiente de correlación	,498**	,437**	,454**	,522**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	60	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas

El diseño de chats internos muestra un nivel de correlación moderada, con los elementos de frecuencia (,498\*\*), contenido (,437\*\*), utilidad (,454\*\*) y diseño (,522\*\*). En otros elementos de los chats internos evaluados, como el contenido y utilidad hay correlaciones bajas con las reuniones virtuales.

Tabla 21

*Correlaciones entre intranet y reuniones virtuales*

		REUNIONES VIRTUALES			
		F	C	U	D
INTRANET	Coeficiente de correlación	,375**	,299*	,273*	,320*
	Sig. (bilateral)	0,003	0,020	0,034	0,013
	N	60	60	60	60
INTRANET [Contenido]	Coeficiente de correlación	,349**	,329*	,338**	,380**
	Sig. (bilateral)	0,006	0,010	0,008	0,003
	N	60	60	60	60
INTRANET [Utilidad]	Coeficiente de correlación	,361**	,453**	,432**	,402**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,000	0,001	0,001
	N	60	60	60	60
INTRANET [Diseño]	Coeficiente de correlación	,352**	,413**	,371**	,353**
	Sig. (bilateral)	0,006	0,001	0,003	0,006
	N	60	60	60	60

Nota: F= Frecuencia C= Contenido U= Utilidad D= Diseño. El amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Entre los usuarios de intranet que destacan el diseño de la plataforma, muestran un nivel de correlación medio y bajo en la utilidad de las reuniones virtuales. No obstante,

la correlación entre la frecuencia de Intranet y el contenido de las reuniones virtuales muestra un nivel de aceptación bajo con respecto al contenido generado en reuniones virtuales en aquellos usuarios que usan de manera moderada recursos de Intranet.

#### 4.2.3.2. Correlaciones entre medios vs niveles de satisfacción de flujos de comunicación

Tabla 22

*Correlación del correo electrónico vs información recibida*

		Acontecimientos en el trabajo	Metas y políticas de la organización	Mi trabajo se relaciona con el de otros	Cómo estoy siendo evaluado	Metas y políticas del departamento	Acciones gubernamentales que afectan a la organización	Relación con los sindicatos	Problemas que se dan en mi trabajo	Pagos y beneficios de los empleados
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	0,094	,288*	0,116	0,159	0,015	0,009	0,041	0,029	0,069
	Sig. (bilateral)	0,476	0,026	0,378	0,224	0,910	0,946	0,757	0,826	0,598
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,365**	,422**	,334**	,314*	,340**	,383**	,462**	,344**	,275*
	Sig. (bilateral)	0,004	0,001	0,009	0,014	0,008	0,003	0,000	0,007	0,034
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,269*	,363**	,328*	,331**	0,232	0,222	0,250	,336**	0,148
	Sig. (bilateral)	0,037	0,004	0,010	0,010	0,074	0,088	0,054	0,009	0,259
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	0,251	,281*	0,174	,300*	0,081	0,126	0,207	,283*	0,189
	Sig. (bilateral)	0,053	0,030	0,184	0,020	0,540	0,339	0,113	0,029	0,149

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas

Los índices de correlación entre los criterios de cantidad de información recibida por parte de la organización hacia el trabajador y la frecuencia en el uso del correo electrónico no son significativos, siendo el único elemento con una correlación baja de ( $r = 0,288$ ) el de metas y políticas de la organización. No ocurre lo mismo, al correlacionar el contenido de los correos electrónicos con la información recibida por el colaborador, en ese caso las correlaciones son bajas y moderadas. Como en la relación entre contenido y metas y políticas de la organización que tienen una correlación de ( $r = 0,422^{**}$ ).

Tabla 23

*Correlaciones entre el correo electrónico y la satisfacción con elementos de comunicación descendente*

		[Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.]	[Mi superior confía en mí]	[Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo]	[Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados]	[Mi superior está abierto a nuevas ideas]	[Mi grupo de trabajo es compatible]	[Nuestras reuniones están bien organizadas]	[Directrices escritas y reportes son claros y concisos]	[Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables]	[La Comunicación informal es activa y ocurre]
CORREO ELECTRÓNICO [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,280*	,294*	,302*	,286*	,320*	,255*	,328*	,263*	0,200	,359*
	Sig. (bilateral)	0,030	0,022	0,019	0,027	0,013	0,049	0,010	0,042	0,126	0,005
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Contenido]	Coefficiente de correlación	,394**	0,173	,308*	0,221	0,211	0,169	,335**	,371**	,258*	,307*
	Sig. (bilateral)	0,002	0,187	0,017	0,089	0,106	0,196	0,009	0,004	0,046	0,017
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,357**	,271*	,398**	,330*	,264*	0,236	,308*	,268*	0,193	,289*
	Sig. (bilateral)	0,005	0,036	0,002	0,010	0,042	0,069	0,017	0,038	0,139	0,025
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CORREO ELECTRÓNICO [Diseño]	Coefficiente de correlación	,392**	0,022	0,206	0,210	0,174	0,066	0,161	0,152	,273*	0,167
	Sig. (bilateral)	0,002	0,865	0,114	0,108	0,183	0,618	0,219	0,245	0,035	0,202

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Estos ítems se refieren de igual manera a la información recibida de parte de la organización y directivos hacia el trabajador, es decir la comunicación descendente, en estos aspectos se resume la calidad de la información obtenida y se encontró que, con respecto al contenido de los correos electrónicos, presenta valores de correlación baja. Los usuarios muestran poca satisfacción con respecto a la frecuencia en la que la información definida en los criterios de calidad es publicada.

Tabla 24

*Correlaciones entre redes sociales e información descendente*

		[Información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros]	[Información sobre cómo estoy siendo evaluado]	[Reconocimiento de mis esfuerzos]	[Información sobre metas y políticas del departamento]	[Información sobre los requerimientos de mi trabajo]	[Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización]	[Información de la relación con los sindicatos]	[Información de los problemas que se dan en mi trabajo]	[Información sobre los logros y fallas de la organización]
REDES SOCIALES [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	,477**	,394**	,293**	,335**	,311**	,468**	,426**	,394**	,342**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,002	0,023	0,009	0,016	0,000	0,001	0,002	0,007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Contenido]	Coefficiente de correlación	,456**	,413**	,301**	,338**	,338**	,447**	,402**	,413**	,345**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,020	0,008	0,008	0,000	0,001	0,001	0,007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,452**	,363**	,341**	,349**	,337**	,508**	,401**	,405**	,341**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,004	0,008	0,006	0,008	0,000	0,002	0,001	0,008
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Diseño]	Coefficiente de correlación	,400**	,410**	,367**	,309	,378**	,457**	,362**	,457**	,388**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,001	0,004	0,016	0,003	0,000	0,004	0,000	0,002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Los índices de correlación entre el medio redes sociales y los criterios con respecto a la frecuencia de uso, el contenido, la utilidad y el diseño de las redes presentan correlaciones significativas moderadas y bajas. Destaca la correlación existente entre la utilidad de las redes sociales y la información que se obtiene, respecto a las decisiones gubernamentales que afectan a la organización. Esta correlación podría evidenciar que los colaboradores e informan, mediante estas plataformas abiertas al público y no necesariamente en los canales establecidos por la institución sobre decisiones importantes a nivel gubernamental.

Tabla 25

*Correlaciones entre redes sociales e información descendente*

		[La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas]	[Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo]	[La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella]	[Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.]	[Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo]	[Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados]	[Las prácticas comunicacionales son adaptables en emergencias]	[Nuestras reuniones están bien organizadas]	[La cantidad de supervisión que se da es la correcta]	[Directrices escritas y reportes son claros y concisos]	[La cantidad de comunicación en la organización es la correcta]
REDES SOCIALES [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,445**	,398**	,430**	,522**	,396**	,387**	,454**	,365**	,509**	,428**	,437**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,002	0,001	0,000	0,002	0,002	0,000	0,004	0,000	0,001	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Contenido]	Coefficiente de correlación	,401**	,391**	,345**	,481**	,392**	,404**	,431**	,367**	,464**	,424**	,397**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,002	0,007	0,000	0,002	0,001	0,001	0,004	0,000	0,001	0,002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,384**	,397**	,376**	,473**	,392**	,341**	,402**	,343**	,522**	,401**	,400**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,002	0,003	0,000	0,002	0,008	0,001	0,007	0,000	0,001	0,002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
REDES SOCIALES [Diseño]	Coefficiente de correlación	,395**	,406**	,419**	,510**	,420**	,371**	,349**	,396**	,514**	,330**	,366**
	Sig. (bilateral)	0,002	0,001	0,001	0,000	0,001	0,004	0,006	0,002	0,000	0,010	0,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

La calidad de la información con respecto a las redes sociales en sus aspectos de frecuencia, contenido, utilidad y diseño presenta valores de correlación significativa media y baja. Destacan los valores de correlación, respecto a la frecuencia de uso de las redes sociales con la información que es entregada desde la organización. Una de las más significativas es en la frecuencia de uso de las redes sociales y la pregunta sobre si las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda que tienen una correlación moderada (.522).

Tabla 26

*Correlaciones entre chats internos e información descendente por parte de la organización*

		[Información sobre las metas y políticas de la organización.]	[Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización]	[Información de la relación con los sindicatos]	[Información sobre el pago y beneficios de los empleados]
CHATS INTERNOS [Contenido]	Coefficiente de correlación	0,216	0,158	0,175	0,170
	Sig. (bilateral)	0,098	0,227	0,182	0,194
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Utilidad]	Coefficiente de correlación	0,246	0,098	0,097	0,117
	Sig. (bilateral)	0,058	0,459	0,459	0,375
	N	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Diseño]	Coefficiente de correlación	,373 <sup>**</sup>	,319 <sup>**</sup>	,263 <sup>**</sup>	,254 <sup>**</sup>
	Sig. (bilateral)	0,003	0,013	0,043	0,050
	N	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Los índices de correlación entre los criterios de información recibida por parte de la organización, con respecto a los chats internos no tienen correlaciones significativas. Lo que indica que este medio no se usa para efectos de dar a conocer políticas y metas de la organización, acciones gubernamentales, información sobre sindicatos y beneficios salariales. Únicamente el diseño tiene correlaciones, pero estas son bajas.

Tabla 27

*Correlaciones entre chats internos e información descendente sobre aspectos laborales*

		[Mi superior me escucha y me presta atención]	[La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores]	[Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo]	[Mi superior confía en mí]	[Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo]	[Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados]	[Mi superior está abierto a nuevas ideas]	[Nuestras reuniones están bien organizadas]	[Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables]	[La Comunicación informal es activa y ocurre]
CHATS INTERNOS [Contenido]	Coefficiente de correlación	,355**	,320*	,359**	,339**	,384**	,290*	,354**	,265*	,277*	,369**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,013	0,005	0,008	0,002	0,025	0,006	0,040	0,032	0,004
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Utilidad]	Coefficiente de correlación	0,251	,324*	,315*	,291*	,387**	,326*	,337**	,264*	0,213	,291*
	Sig. (bilateral)	0,053	0,012	0,014	0,024	0,002	0,011	0,008	0,042	0,102	0,024
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
CHATS INTERNOS [Diseño]	Coefficiente de correlación	,309*	,453**	,280*	,298*	,258*	,287*	,285*	,315*	,317*	,396**
	Sig. (bilateral)	0,016	0,000	0,030	0,021	0,047	0,026	0,027	0,014	0,014	0,002
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

En cambio, en esta tabla se encuentra que el contenido, la utilidad y el diseño de los chats internos si tienen correlaciones significativas con la información que se recibe de parte de los superiores, esto ocurre en un intercambio más directo y específico con los requerimientos específicos del puesto de trabajo y ya no a nivel general como es el caso de la organización y la información general que esta entrega a los colaboradores.

Destacan los valores de correlación ( $,453^{**}$ ) entre el diseño de los chats en la institución y los niveles de satisfacción a la pregunta “La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores” entre los más significativos. Esto denota una satisfacción moderada, en correlación con el nivel de interés generado por el contenido relacionado a las habilidades comunicacionales de los miembros de la institución, así como la comunicación informal.

Tabla 28

*Correlaciones entre intranet e información comunicación descendente*

		[Información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros ]	[Información sobre cómo estoy siendo evaluado ]	[Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización]	[Información de la relación con los sindicatos]	[Informes de los problemas que se dan en mi trabajo]	[Información sobre los logros y fallas de la organización]
INTRANET [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	,366**	,411**	,271	,275	,303	0,253
	Sig. (bilateral)	0,004	0,001	0,036	0,033	0,019	0,051
	N	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Contenido]	Coefficiente de correlación	,520**	,509**	,453**	,420**	,497**	,414**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,001
	N	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,299	,311	,272	0,222	,410**	,282
	Sig. (bilateral)	0,020	0,016	0,035	0,088	0,001	0,029
	N	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Diseño]	Coefficiente de correlación	,306	,333**	0,253	0,244	,386**	,329
	Sig. (bilateral)	0,017	0,009	0,051	0,060	0,002	0,010
	N	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Los índices de correlación son moderados entre el contenido del Intranet y los criterios de información sobre cómo un puesto de trabajo se relaciona con otros (,520\*\*), así como criterios de evaluación al trabajador (,509\*\*), igualmente, hay correlaciones moderadas, aunque menores entre el contenido y la información que se traduce en acciones gubernamentales, la relación con los sindicatos, la información sobre problemas en la organización y logros y fallas de la entidad gubernamental.

Tabla 29

*Correlaciones entre Intranet y Comunicación descendente*

		[La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas]	[Mi superior me escucha y me presta atención]	[Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo]	[La comunicación de la organización me hace identificar o sentirme una parte vital de ella]	[Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.]	[Recibo información relacionada con mi trabajo a tiempo]	[Los conflictos son resueltos apropiadamente a través de los canales adecuados]	[Nuestras reuniones están bien organizadas]	[La cantidad de supervisión que se da es la correcta]	[Directrices escritas y reportes son claros y concisos]	[Las actitudes de comunicación ascendente en la organización son básicamente saludables]	[La cantidad de comunicación en la organización es la correcta]
INTRANET [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,435**	,388	,415	,433	,516**	,398	,316	,331	,493	,444	,362**	,425
	Sig. (bilateral)	0,001	0,002	0,001	0,001	0,000	0,002	0,014	0,010	0,000	0,000	0,004	0,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Contenido]	Coefficiente de correlación	,509**	,290	,404	,444	,588**	,431	,354	,480	,530	,479	,420**	,479
	Sig. (bilateral)	0,000	0,025	0,001	0,000	0,000	0,001	0,006	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,346**	0,186	,282*	,377**	,444*	,300	0,195	,335**	,446**	,384**	,345**	,347**
	Sig. (bilateral)	0,007	0,154	0,029	0,003	0,000	0,020	0,136	0,009	0,000	0,002	0,007	0,007
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
INTRANET [Diseño]	Coefficiente de correlación	,340**	0,248	,290	,358**	,467**	,337	0,219	,336**	,396**	,313	,323	,262
	Sig. (bilateral)	0,008	0,056	0,024	0,005	0,000	0,008	0,093	0,009	0,002	0,015	0,012	0,043
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

La calidad de la información con respecto al contenido en una intranet presenta valores de correlación entre moderada y baja, con la información relevante que entrega la organización, destacando los valores de correlación de contenido y frecuencia de la Intranet, entre los más significativos, destacan que los niveles de aceptación del contenido y la frecuencia del Intranet se correlacionan con las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda (,516\*\*) y (,588\*\*), respectivamente.

Tabla 30

*Correlaciones entre reuniones virtuales e información descendente*

		[Información sobre mis progresos en mi puesto de trabajo]	[Información sobre acontecimientos en el trabajo]	[Información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros ]	[Información sobre cómo estoy siendo evaluado ]	[Información sobre los requerimientos de mi trabajo]	[Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización]
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Frecuencia]	Coefficiente de correlación	,465**	,405**	,385**	,407**	,322*	,355**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,001	0,002	0,001	0,012	0,005
	N	60	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Contenido]	Coefficiente de correlación	,267*	0,188	0,235	0,210	,281*	,326*
	Sig. (bilateral)	0,039	0,150	0,071	0,107	0,030	0,011
	N	60	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Utilidad]	Coefficiente de correlación	,306*	0,239	,321*	0,243	,322*	,371**
	Sig. (bilateral)	0,018	0,066	0,012	0,061	0,012	0,003
	N	60	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Diseño]	Coefficiente de correlación	,341**	,279	,343**	,326*	,268*	,388**
	Sig. (bilateral)	0,008	0,031	0,007	0,011	0,038	0,002
	N	60	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Los índices de correlación entre los criterios de información entregada por el superior sobre aspectos precisos del trabajo y las reuniones virtuales también muestran correlaciones entre bajas y medias. Siendo el aspecto más significativo el aspecto de frecuencia de uso de plataformas y la información sobre los progresos en el puesto de trabajo, (465\*\*), el mismo elemento y la información sobre acontecimientos en el trabajo (405\*\*), la información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros (385\*\*), la información sobre cómo estoy siendo evaluado (407\*\*), información sobre los requerimientos de mi trabajo (322\*) y la información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización (355\*\*).

Tabla 31

*Correlaciones entre reuniones virtuales y aspectos de comunicación ascendente*

		[Mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados]	[La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas]	[Mi superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo]	[La comunicación de la organización me hace identificarme o sentirme una parte vital de ella]	[Las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.]
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Frecuencia de uso en la institución]	Coefficiente de correlación	,361**	,357**	,416**	,416**	,373**
	Sig. (bilateral)	0,005	0,005	0,001	0,001	0,003
	N	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Contenido]	Coefficiente de correlación	0,226	,277*	,337**	0,232	0,244
	Sig. (bilateral)	0,083	0,032	0,009	0,075	0,061
	N	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Utilidad]	Coefficiente de correlación	0,254	,255*	,357**	0,205	0,215
	Sig. (bilateral)	0,050	0,049	0,005	0,116	0,099
	N	60	60	60	60	60
REUNIONES VIRTUALES EN ZOOM Y EN OTRAS PLATAFORMAS [Diseño]	Coefficiente de correlación	,291*	,363**	,347**	,364**	,295*
	Sig. (bilateral)	0,024	0,004	0,007	0,004	0,022
	N	60	60	60	60	60

Nota: El color amarillo expresa que hay correlación entre los elementos. \*\* significa que son correlaciones estadísticamente significativas.

Con respecto a aspectos de comunicación ascendente, las reuniones virtuales en sus aspectos de frecuencia, contenido, utilidad y diseño tienen correlaciones significativas bajas en la mayor parte de elementos. Únicamente se encontró dos correlaciones moderadas entre la frecuencia del uso de las reuniones en las diferentes y la pregunta acerca de si el superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo (,416\*\*) y si la comunicación de la organización hace que el trabajador se identifique y se sienta una parte vital de ella (,416\*\*).

Con respecto al contenido en reuniones virtuales presenta valores de correlación media, destacando los valores de correlación de contenido y frecuencia de uso en la institución y el diseño entre los más significativos, lo que denota una satisfacción moderada, en correlación con la calidad de los contenidos como guía de resolución de problemas laborales, así como contenido motivacional en miras al cumplimiento de metas.

#### **4.2.3.3. Análisis de los coeficientes de variación, respecto a la variable “productividad en el trabajo” y “satisfacción en el trabajo”**

En este apartado se evalúan los coeficientes de variación, respecto las variables productividad en el trabajo, los cambios en la productividad de acuerdo con el último año en el que se produjo la pandemia del Covid-19 y los medios de comunicación utilizados en la institución. Los resultados fueron los siguientes:

##### **Variable dependiente: “¿Cómo clasificaría su productividad en el trabajo?”**

En este caso no se tienen variables significativas que afecten la productividad, pero se tienen variables en donde el nivel de significación es cercano a 0,05, así se tiene que:

Respecto al contenido de los chats internos se obtuvo: ( $p=0,066$ ) (coef 4,081), con lo que se explica que los chats internos se relacionan de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) con la productividad en el trabajo, esto en lo que tiene que ver con el contenido, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

Con relación al intranet y su utilidad, se obtuvo ( $p=0,064$ ) (coef -3,964), lo que se traduce en que la utilidad del intranet se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) con la productividad en el trabajo, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

En cuanto al diseño del intranet se obtuvo: ( $p= 0,052$ ) (coef 3,624), en consecuencia, el diseño de la intranet se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) con la productividad en el trabajo, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

**Variable dependiente: ¿Qué ha pasado con su productividad en el último año?"**

En cuanto al diseño de las redes sociales se obtuvo ( $p=0,057$ ) (coef  $-2,890$ ). El diseño de las redes sociales se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) con la productividad en el último año, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

En cuanto al diseño de los chats internos se obtuvo: ( $p=0,053$ ) (coef  $1,307$ ). El diseño de los chats internos se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) con la productividad en el último año, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

**Variable dependiente: ¿Qué tan satisfecho está Ud. en su trabajo?**

Respecto al diseño del Intranet se obtuvo: ( $p= 0,095$ ) (coef  $1,938$ ). El diseño de la intranet se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) para que la persona esté satisfecha en el trabajo, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

Tras valorar el ítem que consultó al colaborador sobre si “La comunicación con otros empleados es clara y fluye libremente” y la satisfacción en el trabajo arrojaron estos resultados: ( $p= 0,057$ ) (coef  $0,919$ ). Se infiere que, cuando la comunicación con otros empleados es clara y fluye libremente esta afecta de manera directamente proporcional (coef  $>0$ ) para que la persona esté satisfecha en el trabajo, aunque esta influencia no es significativa ( $p>0,05$ ).

**Variable dependiente: “¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción con su trabajo en el último año? Considerando la situación de la pandemia"**

En cuanto al Contenido del correo electrónico se tiene que: ( $p= 0,012$ ) (coef  $1,099$ ). El contenido del correo electrónico se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) con el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Respecto al Diseño los resultados fueron ( $p= 0,027$ ) (coef  $-0,911$ ) El diseño del correo electrónico se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) con el nivel de satisfacción en el trabajo y la relación es significativa ( $p<0,05$ ).

En lo referente al contenido de reuniones virtuales en zoom y en otras plataformas se obtuvo: ( $p= 0,026$ ) (coef  $1,346$ ). El contenido de las reuniones virtuales y las reuniones en otras plataformas se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) con el nivel de satisfacción en el trabajo y la relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

### **Nivel de satisfacción con la comunicación descendente y la satisfacción laboral:**

Al consultar a los colaboradores sobre su nivel de satisfacción sobre los tipos de información comúnmente asociada con el trabajo. Se obtuvieron los siguientes resultados:

Información sobre acontecimientos en el trabajo: ( $p= 0,011$ ) (coef 0,638). La información sobre los acontecimientos en el trabajo se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Información sobre metas y políticas del departamento: ( $p= 0,005$ ) (coef -1,940). La Información sobre metas y políticas del departamento se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Información sobre los requerimientos de mi trabajo: ( $p= 0,017$ ) (coef 1,849). La Información sobre los requerimientos de mi trabajo se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Informes de los problemas que se dan en mi trabajo: ( $p= 0,001$ ) (coef 1,129). Los Informes de los problemas que se dan en mi trabajo se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y es significativa ( $p<0,05$ ).

Información sobre el pago y beneficios de los empleados: ( $p= 0,029$ ) (coef 0,780). La Información sobre el pago y beneficios de los empleados se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Información sobre los logros y fallas de la organización: ( $p= 0,006$ ) (coef -2,289) la Información sobre los logros y fallas de la organización se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y sí es significativa ( $p<0,05$ ).

### **Niveles de satisfacción con la comunicación ascendente y la satisfacción laboral**

Mis superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados: ( $p= 0,004$ ) (coef  $-1,244$ ). Que los superiores entiendan los problemas que tienen sus subordinados se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Mi grupo de trabajo es compatible: ( $p= 0,024$ ) (coef  $1,155$ ). El grupo de trabajo que es compatible se relaciona de forma directamente proporcional (coef  $>0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

Nuestras reuniones están bien organizadas: ( $p= 0,039$ ) (coef  $-0,704$ ). Las reuniones que están bien organizadas se relacionan de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

La cantidad de supervisión que se da es la correcta: ( $p= 0,029$ ) (coef  $-1,050$ ). Que la cantidad de supervisión que se da sea la correcta, se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

La Comunicación informal es activa y ocurre: ( $p= 0,023$ ) (coef  $-1,706$ ). Que la Comunicación informal sea activa y ocurra, se relaciona de forma indirectamente proporcional (coef  $<0$ ) sobre el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación sí es significativa ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.3.3. Análisis de varianza ANOVA

**Análisis a partir de la pregunta “¿Cómo clasificaría su productividad en el trabajo?” con respecto a medios de comunicación interna.**

Tabla 32

*Análisis de varianza correo electrónico*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
<b>CORREO ELECTRÓNICO</b> [Frecuencia de uso en la institución]	1	2	5,00
	2	1	1,00
	3	17	4,18
	4	9	4,44
	5	20	4,25
	6	11	3,55
	Total	60	4,10

Como resultados de la prueba ANOVA se obtuvo un nivel de significancia de ( $p=0,00$ ), lo cual indica que existen diferencias significativas en cuanto a la percepción que los encuestados tienen frente a la productividad en el trabajo, con respecto al correo. Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de como clasifica la productividad en su trabajo ( $p<0,05$ ). Quienes tienen puntuación 1,0 tienen nivel de muy satisfecho (Media =5,0) en la Frecuencia de uso en la institución del correo electrónico. Quienes tienen puntuaciones 3, 4 y 5 tienen nivel aproximado de Algo satisfecho/a (media entre 4 y menor a 4,5) en la Frecuencia de uso en la institución del correo electrónico.

Tabla 33

*Análisis de varianza redes sociales*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
<b>REDES SOCIALES</b> [Contenido]	1	2	4,50
	2	1	1,00
	3	17	3,06
	4	9	2,67
	5	20	3,70
	6	11	2,91
	Total	60	3,20

Del análisis con relación al contenido de las redes sociales, se obtuvo un nivel de significancia de ( $p=0,015$ ) Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de como clasifica la productividad en su trabajo ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 1,0 tienen un nivel entre muy satisfecho y algo satisfecho (Media =4,5) en el contenido de las redes sociales. Los que tienen puntuaciones 3 y 5 tienen nivel aproximado de Algo satisfecho/a Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a (media entre 3 y menor a 3,7) en el contenido de las redes sociales.

Tabla 34

*Diferencias entre la productividad y habilidades como comunicadores*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
<b>La gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores</b>	1	2	4,00
	2	1	1,00
	3	17	3,94
	4	9	3,89
	5	20	4,20
	6	11	4,36
	Total	60	4,05

Respecto a la interrogante sobre si “la gente en mi oficina tiene grandes habilidades como comunicadores” se obtuvo: ( $p=0,005$ ). Esto quiere decir que existen diferencias significativas entre las puntuaciones de como clasifica la productividad en su trabajo ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 1, 5 y 6 tienen un nivel algo satisfecho (Media entre 4,0 y 4,5) sobre que la gente en la oficina tiene grandes habilidades como comunicadores.

**Análisis de varianza, a partir de la pregunta ¿Qué ha pasado con su nivel de satisfacción con su trabajo en el último año? (Considerando la situación de la pandemia)**

Tabla 35

*Análisis varianza de redes sociales*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
<b>REDES SOCIALES [Diseño]</b>	1	17	2,65
	2	35	3,43
	3	8	3,38
	Total	60	3,20

En cuanto a las redes sociales y el Diseño se obtuvo un valor de: ( $p=0,031$ ). Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Ni satisfecho/a ni insatisfecho/a (Media entre 3 y 3,5) en el diseño de las redes sociales.

Tabla 36

*Análisis varianza de reuniones virtuales*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Frecuencia de uso en la institución]	1	17	3,06
	2	35	4,06
	3	8	3,63
	Total	60	3,72

Respecto a las reuniones virtuales en zoom y en otras plataformas y su frecuencia de uso en la institución, se obtuvo un valor: ( $p=0,001$ ). Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en el trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media similar a 4) en la Frecuencia de uso en la institución en las reuniones virtuales.

Tabla 37

*Análisis varianza contenido*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Contenido]	1	17	2,94
	2	35	3,97
	3	8	3,63
	Total	60	3,63

Respecto a las reuniones virtuales en zoom y en otras plataformas y su contenido se obtuvo: ( $p=0,001$ ). Existen diferencias significativas entre las puntuaciones respecto al nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) en el contenido de las reuniones virtuales.

Tabla 38

*Análisis varianza utilidad*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Utilidad]	1	17	2,94
	2	35	3,97
	3	8	3,75
	Total	60	3,65

Respecto a las reuniones virtuales en zoom y en otras plataformas y su utilidad se obtuvo ( $p=0,001$ ). Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) en la utilidad de las reuniones virtuales.

Tabla 39

*Análisis varianza diseño*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Diseño]	1	17	2,88
	2	35	3,89
	3	8	3,50
	Total	60	3,55

Respecto a las reuniones virtuales en zoom y en otras plataformas y su diseño se obtuvo: ( $p=0,001$ ). Existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) en el diseño de las reuniones virtuales.

**Análisis de varianza a partir de tipos de información comúnmente asociada con el trabajo de una persona.**

Tabla 40

*Análisis diferencias sobre progresos en el puesto de trabajo*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Información sobre mis progresos en mi puesto de trabajo]	1	17	2,82
	2	35	3,94
	3	8	3,88
	Total	60	3,62

Respecto a la información obtenida sobre los progresos del colaborador en el puesto de trabajo ( $p=0,000$ ) se obtuvo que existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media

entre 3,5 y 4,0) con la Información sobre mis progresos en mi puesto de trabajo esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 41

*Análisis diferencias sobre acontecimientos en el puesto de trabajo*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Información sobre acontecimientos en el trabajo]	1	17	2,82
	2	35	3,94
	3	8	3,88
	Total	60	3,62

Sobre si el colaborador recibe información sobre acontecimientos en el trabajo ( $p=0,002$ ), el resultado es que existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con la Información sobre acontecimientos en el trabajo esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 42

*Análisis diferencia sobre relación del trabajo con otros*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros]	1	17	2,65
	2	35	3,51
	3	8	3,63
	Total	60	3,28

Respecto a la información sobre cómo el trabajo se relaciona con el de otros ( $p=0,031$ ), existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con la Información sobre cómo mi trabajo se relaciona con el de otros esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 43

*Análisis diferencia reconocimiento de esfuerzos*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Reconocimiento de mis esfuerzos]	1	17	2,71
	2	35	3,51
	3	8	3,25
	Total	60	3,25

En cuanto al reconocimiento de los esfuerzos ( $p=0,024$ ), existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado el nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) en el reconocimiento de los esfuerzos esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 44

*Análisis diferencia sobre acciones gubernamentales*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización]	1	17	2,76
	2	35	3,54
	3	8	3,38
	Total	60	3,30

Sobre la información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización ( $p=0,043$ ), existen diferencias significativas entre las puntuaciones de lo que ha pasado con el nivel de satisfacción en el trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Quienes tienen puntuación 2, tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con la Información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 45.

*Análisis diferencia sobre problemas del trabajo*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Informes de los problemas que se dan en mi trabajo]	1	17	2,76
	2	35	3,54
	3	8	3,38
	Total	60	3,30

Sobre la información respecto de los problemas que se dan en el trabajo ( $p=0,004$ ), se hallan diferencias significativas entre las puntuaciones del nivel de satisfacción en su trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con los Informes de los problemas que se dan en mi trabajo esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 46

*Análisis diferencia sobre logros y fallas de la organización*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[Información sobre los logros y fallas de la organización]	1	17	2,71
	2	35	3,54
	3	8	3,63
	Total	60	3,32

Al indagar sobre la información sobre los logros y fallas de la organización, ( $p=0,017$ ) se encuentra que existen diferencias significativas entre las puntuaciones del nivel de satisfacción en el trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Los que tienen puntuación 2 y 3 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con la Información sobre los logros y fallas de la organización esto con relación a la cantidad o calidad de cada tipo de información.

Tabla 47

*Análisis diferencia de la comunicación para motivar*

VARIABLES	PUNTUACIÓN	N	Media
[La comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas]	1	17	3,00
	2	35	3,77
	3	8	3,38
	Total	60	3,50

Finalmente, al consultar, qué tan satisfecho está el colaborador con la comunicación en la organización y si ésta motiva y estimula para lograr las metas, se obtuvo ( $p=0,025$ ), se infiere que existen diferencias significativas entre las puntuaciones del nivel de satisfacción en el trabajo en el último año ( $p<0,05$ ). Quienes tienen puntuación 2 tienen niveles de Algo satisfecho/a (Media entre 3,5 y 4,0) con que la comunicación en la organización motive y estimule para lograr las metas.

#### 4.2.4. Análisis cualitativo de las preguntas abiertas aplicadas en el cuestionario

En este apartado se valorarán las respuestas que dieron los colaboradores en preguntas abiertas, en la primera pregunta se les solicitó que respondieran sobre factores de comunicación que podrían mejorarse para incrementar su satisfacción en su lugar de trabajo y la segunda pregunta abierta se les solicitó que mencionen factores de comunicación que pudiera hacer que mejore sus niveles de productividad. Los resultados se detallan a continuación:

#### 4.2.4.1. Relación entre comunicación interna y satisfacción en el trabajo

Tabla 48

*Frecuencia de palabras y similitud en el análisis cualitativo sobre satisfacción*

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
comunicación	12	6	003	comunicación
trabajo	7	4	002	trabajo
mejorar	7	3	001	mejorar
claras	6	2	001	claras
directrices	11	2	001	directrices
equipo	6	2	001	equipo
personal	8	2	001	personal
procesos	8	2	001	procesos
afectar	7	1	000	afectar
alguna	6	1	000	alguna
analista	8	1	000	analista
ayudan	6	1	000	ayudan
ayuden	6	1	000	ayuden
brandear	8	1	000	brandear
buscar	6	1	000	buscar
calidad	7	1	000	calidad
cambios	7	1	000	cambios
campanas	8	1	000	campanas
ciertos	7	1	000	ciertos
colaboradores	13	1	000	colaboradores
comunicativas	13	1	000	comunicativas
conocernos	10	1	000	conocernos
conociendo	10	1	000	conociendo
coordinado	10	1	000	coordinado
decisiones	10	1	000	decisiones
definir	7	1	000	definir
dentro	6	1	000	dentro
departamentos	13	1	000	departamentos
digital	7	1	000	digital
dirección	9	1	000	dirección
directa	7	1	000	directa
duplicar	8	1	000	duplicar
efectiva	8	1	000	efectiva
eliminar	8	1	000	eliminar
entregan	8	1	000	entregan
especificando	13	1	000	especificando
falencias	9	1	000	falencias
fluida	6	1	000	fluida
formas	6	1	000	formas
gestionadas	11	1	000	gestionadas

herramientas	12	1	000	herramientas
humanos	7	1	000	humanos
incrementando	13	1	000	incrementando
informando	10	1	000	informando
informar	8	1	000	informar
instrucciones	13	1	000	instrucciones
integrantes	11	1	000	integrantes
interacción	11	1	000	interacción
interna	7	1	000	interna
internet	8	1	000	internet
interpersonal	13	1	000	interpersonal
juegos	6	1	000	juegos
lograr	6	1	000	lograr
mediante	8	1	000	mediante
minucioso	9	1	000	minucioso
motivación	10	1	000	motivación
motivándome	11	1	000	motivándome
nuestro	7	1	000	nuestro
objetivos	9	1	000	objetivos
organización	12	1	000	organización
organizar	9	1	000	organizar
parecido	8	1	000	parecido
podría	6	1	000	podría
porque	6	1	000	porque
precisas	8	1	000	precisas
productos	9	1	000	productos
puedan	6	1	000	puedan
quieren	7	1	000	quieren
rapidez	7	1	000	rapidez
reforzar	8	1	000	reforzar
relación	8	1	000	relación
requerimientos	14	1	000	requerimientos
respuestas	10	1	000	respuestas
reuniones	9	1	000	reuniones
reunión	7	1	000	reunión
sirven	6	1	000	sirven
superior	8	1	000	superior
tiempo	6	1	000	tiempo
tienen	6	1	000	tienen
tomadas	7	1	000	tomadas
utilidad	8	1	000	utilidad
valores	7	1	000	valores



repartición de tareas, capacitación, eficacia en el puesto de trabajo, pausas activas, priorización de tareas y aprovechamiento del tiempo y recursos.

Otro elemento en el que coinciden al menos dos de las respuestas es en que se requiere mejorar la relación entre áreas y que fluya el aspecto laboral entre estas. Así también exigen ser partícipes en el momento en que se tomen decisiones que les afecten de una u otra forma.

Tabla 49

*Frecuencia de palabras y similitud en el análisis cualitativo sobre productividad*

Palabra	Longitud	Conteo	Porcentaje ponderado (%)	Palabras similares
comunicación	12	8	002	comunicación
autoridades	11	4	001	autoridades
cambios	7	4	001	cambios
claras	6	2	001	claras
colaboradores	13	2	001	colaboradores
decisiones	10	2	001	decisiones
funcionarios	12	2	001	funcionarios
habría	6	2	001	habría
horizontal	10	2	001	horizontal
información	11	2	001	información
informando	10	2	001	informando
mejorar	7	2	001	mejorar
mejores	7	2	001	mejores
oportuna	8	2	001	oportuna
respecto	8	2	001	respecto
rumores	7	2	001	rumores
tiempo	6	2	001	tiempo
trabajo	7	2	001	trabajo
través	6	2	001	través
activas	7	1	000	activas
actividades	11	1	000	actividades
actual	6	1	000	actual
acuerdo	7	1	000	acuerdo
alerte	6	1	000	alerte
ambiente	8	1	000	ambiente
analistas	9	1	000	analistas
avecinan	8	1	000	avecinan
bioseguridad	12	1	000	bioseguridad
brindando	9	1	000	brindando
buenas	6	1	000	buenas
canales	7	1	000	canales
capacitación	12	1	000	capacitación
certera	7	1	000	certera
comunicacion	12	1	000	comunicacion
comuniquen	10	1	000	comuniquen
considero	9	1	000	considero
controlando	11	1	000	controlando
coordinadores	13	1	000	coordinadores
cuando	6	1	000	cuando
cuenta	6	1	000	cuenta
cumplimiento	12	1	000	cumplimiento
dentro	6	1	000	dentro
desperdicio	11	1	000	desperdicio
diferentes	10	1	000	diferentes
directores	10	1	000	directores
directrices	11	1	000	directrices

diálogo	7	1	000	diálogo
duplicar	8	1	000	duplicar
educando	8	1	000	educando
eficiencia	10	1	000	eficiencia
eficiente	9	1	000	eficiente
ejecuten	8	1	000	ejecuten
ejercicios	10	1	000	ejercicios
encargados	10	1	000	encargados
enteramos	9	1	000	enteramos
equipo	6	1	000	equipo
equitativo	10	1	000	equitativo
esfuerzos	9	1	000	esfuerzos
estado	6	1	000	estado
fluida	6	1	000	fluida
gobierno	8	1	000	gobierno
gubernamentales	15	1	000	gubernamentales
haciendo	8	1	000	haciendo
herramientas	12	1	000	herramientas
horarios	8	1	000	horarios
indique	7	1	000	indique
informar	8	1	000	informar
inmediato	9	1	000	inmediato
institución	11	1	000	institución
integrantes	11	1	000	integrantes
interacción	11	1	000	interacción
involucren	10	1	000	involucren
laboral	7	1	000	laboral
llegada	7	1	000	llegada
mediante	8	1	000	mediante
mensuales	9	1	000	mensuales
motivar	7	1	000	motivar
muchas	6	1	000	muchas
necesario	9	1	000	necesario
necesidades	11	1	000	necesidades
normas	6	1	000	normas
noticias	8	1	000	noticias
nuevos	6	1	000	nuevos
oficiales	9	1	000	oficiales
oficina	7	1	000	oficina
opinión	7	1	000	opinión
organización	12	1	000	organización
pausas	6	1	000	pausas
personal	8	1	000	personal
peticiones	10	1	000	peticiones
pongan	6	1	000	pongan
presencial	10	1	000	presencial
primera	7	1	000	primera
primero	7	1	000	primero
procesos	8	1	000	procesos
productos	9	1	000	productos
quincenales	11	1	000	quincenales
recursos	8	1	000	recursos
reduciendo	10	1	000	reduciendo
reglas	6	1	000	reglas
relaciones	10	1	000	relaciones
requerimientos	14	1	000	requerimientos
respuesta	9	1	000	respuesta
reuniones	9	1	000	reuniones
salarial	8	1	000	salarial
secanso	7	1	000	secanso
seguir	6	1	000	seguir
sirven	6	1	000	sirven
sistema	7	1	000	sistema
subsecretarios	14	1	000	subsecretarios



En ese el contexto de la comunicación horizontal, manifiestan que requieren tener una mejor relación a través de la comunicación con integrantes del grupo de colaboradores y este sería un factor que incidiría positivamente en la productividad.

En tres respuestas se encontró que la comunicación podría aportar a la motivación del personal que labora en la entidad. Cómo se podría lograr, propone un colaborador “Organizar alguna reunión por Zoom entre departamentos, o juegos o algo parecido para conocernos entre todos”. Es decir que se vuelve a presentar la necesidad de relacionarse entre colaboradores, entre áreas y se aprecia un vacío en iniciativas como estas.

#### **4.2. Diagnóstico, con base en la percepción de los colaboradores y directivos sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-19**

De acuerdo con los instrumentos aplicados y después de haber analizado los datos que se recolectaron, se tiene que: El medio más utilizado por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia (Segcom) es el correo electrónico y así fue durante la pandemia, sin embargo, medios como los chats internos tuvieron promedios ligeramente más altos de satisfacción entre utilidad, y contenido, por lo que se infiere que estos nuevos métodos, producto del desarrollo tecnológico han ganado terreno en las formas de comunicarse dentro de la organización y ya tienen un espacio, aunque no están institucionalizados.

Probablemente la inmediatez de este medio, así como el flujo bidireccional que posibilita podrían ser motivos de esta preferencia. En cuanto a utilidad, las redes sociales tienen el promedio más bajo, por lo que podría decirse que este medio no tiene información en ámbitos de comunicación interna y sí mayormente de aspectos de comunicación externa y hacia el público, pero podrían crearse alternativas para que existan redes sociales que transmitan información a los colaboradores.

En cuanto a la comunicación que recibe el colaborador de la organización, se observan niveles de satisfacción medios que bordean el 60 y 70 %, es decir que, si bien el promedio no es marginal, se evidencian descontentos por lo que no llegan a calificar con valores altos en ninguno de los casos.

Lo propio ocurre en cuanto a la comunicación ascendente, sin embargo, al mencionar situaciones en las que, de una u otra manera, serían partícipes los colaboradores y sus pares, se observó que sube el promedio de satisfacción. Hay mejores

grados, pero no llegan a ser completamente satisfactorios, cuando se incluye a un superior que es quien da las directrices específicas sobre requerimientos en el puesto de trabajo.

En cuanto a los medios, donde los usuarios manifiestan índices altos de satisfacción con la utilidad y se correlacionan son el correo electrónico y los chats internos. Asimismo, la utilidad del correo electrónico muestra correlación con la utilidad del intranet. Las reuniones virtuales al ser evaluadas no tuvieron correlaciones altas con el correo electrónico, pero sí hay correlaciones positivas moderadas lo que podría significar que quienes califican más alto al correo, no tienen mayor apego por reuniones virtuales.

Los niveles más altos de aceptación de las redes sociales en cuanto a su utilidad se correlacionaron también con la utilidad y el diseño de las reuniones virtuales, lo que podría indicar que quienes consumen las redes sociales también se sienten atraídos por las reuniones en plataformas virtuales. Entre el correo electrónico y las reuniones virtuales hay correlaciones bajas y solo una correlación moderada entre la utilidad de ambos medios, lo que podría indicar que hay quienes prefieren medios tradicionales como el correo electrónico, pero también hay a quienes les satisface las plataformas virtuales y las redes sociales.

En cambio, al comparar entre los usuarios de redes sociales y el medio chats internos se tiene que hay una correlación positiva alta entre niveles de satisfacción con el diseño de las redes sociales y el contenido, así como la utilidad de los chats internos. Lo que implica que los chats también tienen buena aceptación entre quienes prefieren medios innovadores como las redes sociales.

Otro de los medios tradicionales es el intranet que se correlacionó moderadamente con los niveles más altos de satisfacción que expresaron usuarios de redes sociales en cuanto a su diseño. Este aspecto se correlacionó con la utilidad del intranet y el diseño del intranet, esto podría estar indicando que quienes consumen redes sociales aprecian también la utilidad y el diseño de las comunicaciones disponibles en intranet. En cambios entre quienes puntuaron más alto en cuanto a la satisfacción con el intranet, hay correlaciones positivas entre bajas y moderadas con las reuniones virtuales, lo cual significaría que los usuarios que prefieren este medio tienen índices medios de aceptación de las reuniones virtuales.

En cuanto a las correlaciones entre información sobre políticas y metas de la organización y aspectos del contenido de correo electrónico se encuentra que hay correlaciones positivas, en ese caso este medio es usado para ese efecto. Hay correlaciones bajas cuando se evalúa el correo electrónico en relación con la información que recibe el trabajador sobre su trabajo, pero llama la atención que al correlacionar redes sociales con aspectos de la comunicación que recibe el trabajador sobre acciones gubernamentales que afectan a la organización. Esta correlación podría evidenciar que los colaboradores e informan, mediante estas plataformas abiertas al público y no necesariamente en los canales establecidos por la institución sobre decisiones importantes a nivel gubernamental y esto se confirma luego, cuando en el análisis cualitativo, los colaboradores refieren que se enteran por otros medios ajenos a los organizacionales sobre situaciones y decisiones que repercuten en su trabajo y en la organización. Además, sobre las redes sociales hay correlación de la frecuencia de uso de este medio y la pregunta sobre si las publicaciones de la organización son interesantes.

Se observa correlaciones bajas entre aspectos de los chats internos y la información sobre aspectos generales de la información entregada por la organización como las metas, las acciones gubernamentales e información sobre beneficios o sindicatos, esto podría ser, porque en los chats la información que se emite tiene relación con requerimientos o información inmediata y no sobre aspectos más estructurales. En cambio, en esta tabla se encuentra que el contenido, la utilidad y el diseño de los chats internos si tienen correlaciones significativas con la información que se recibe de parte de los superiores, esto ocurre en un intercambio más directo y específico con los requerimientos específicos del puesto de trabajo y ya no a nivel general como es el caso de la organización y la información general que esta entrega a los colaboradores.

En el intranet si se evidencian hay correlaciones moderadas, con la información sobre la organización, aunque menores entre el contenido y la información que se traduce en acciones gubernamentales, la relación con los sindicatos, la información sobre problemas en la organización y logros y fallas de la entidad gubernamental. Se deduce, en consecuencia, que, para informarse sobre estos aspectos, los colaboradores recurren al intranet.

En cuanto al uso de las reuniones en plataformas se obtuvo una mayor correlación con la información recibida sobre los progresos en el puesto de trabajo, acontecimientos

en el trabajo, evaluaciones recibidas por parte de los superiores, requerimientos del puesto de trabajo y aspectos que afectan a la organización, por lo que se infiere que los superiores usan este recurso para informar a sus colaboradores.

#### **4. 3. Discusión de resultados**

La pandemia del Covid-19 demostró que “la organización es un sistema orgánico inmerso en un medio hostil” (Velásquez, 2007, p. 132). Desde este punto de vista, el medio hostil es el entorno en el que existe la organización, en el que deben reconocerse aspectos de incertidumbre y eventos, como en el caso de la pandemia, de poca previsibilidad, al menos en cuanto a su alcance y repercusiones.

En medio de todas las posibilidades que ofrece el entorno “las organizaciones emergen como sistemas cuando delimitan sus operaciones, sucesos y tiempos aplicando reflexivamente sus decisiones, es decir, haciendo que éstas actúen sobre sí mismas.” (Arnold, 2008, p. 95). En consecuencia, las operaciones que realice la organización pueden significar su subsistencia o su descalabro en el medio hostil del que se había hablado “y de las decisiones que se tomen dependerá la reducción de las contradicciones e incertidumbres del contexto” (Arnold, 2008, p. 95).

En el sistema, que es como se concibe a la organización en este trabajo de tesis, se encuentran los subsistemas. A decir de García (1998) hay tres: el gerencial, o el administrativo, el técnico o de tareas y el social (humano, personal y cultural) es, precisamente, en este último en el que se centra este estudio. Este subsistema “abarca el campo complejo de las relaciones de la organización con la cultura corporativa y el universo de las necesidades de las personas y de su satisfacción; en una palabra, el activo humano de la empresa” (García , 1998, p.44).

Así también es importante mencionar que la comunicación, desde la perspectiva de la Teoría de Sistemas, se concibe como algo más que un elemento complementario o una fracción de él. “La sociedad es pura comunicación y por tanto es sólo posible acercarse a ella mediante distinciones” (Luhman, 1998, p. 20), en consecuencia, constituye el engranaje del sistema y los hilos que lo conectan.

Desde este punto de vista los sistemas “ya no serán entendidos como objetos, sino fundamentalmente como operaciones” (Luhman, 1998, p. 19) y es precisamente estas operaciones que necesitan examinarse para identificar problemas, soluciones y plantear

estrategias, lo que al fin de cuentas sería tomar decisiones, al respecto, dado que “las organizaciones son sistemas artificiales cuyas formas se van produciendo mediante decisiones que se entrelazan” (Arnold, 2008, p. 95).

En ese sentido, se puede decir que este estudio se propuso examinar las operaciones de en la organización, concretamente de las interconexiones que proporciona la comunicación interna, entiéndase a la comunicación como una síntesis de tres selecciones, a saber: de una información (Qué voy a decir), de una expresión (Cómo lo digo), de una comprensión/ incomprensión (Qué entiendo) (Luhman 1998, p.102). Además, es necesario reconsiderar a la comunicación como “aquello que dota a los sistemas sociales de suficiente conectividad para reproducir sus propias operaciones. Allí donde no hay comunicación se ubican los límites del sistema, fuera de ella es obvio que tampoco puede existir sentido” (Robles y Arnold , 2020, p. 5).

La importancia de esta investigación radica en visibilizar a la comunicación interna como un elemento conductor entre las partes del sistema dado que “(...) Los resultados confirman la tendencia de que la comunicación interna no es una actividad que ocupe los principales puestos del ranking de actividades de comunicación llevadas a cabo por organizaciones o agencias de relaciones públicas” (Xifra, 2020, p. 6).

Este problema no está alejado de las organizaciones en nuestro país y concretamente en entidades públicas, que es el caso del que se ocupa este estudio, como ya advirtió en la investigación de Pertuz (2015) sobre la comunicación interna en el sector público del país en la que concluye que no hay planes de comunicación interna en las organizaciones gubernamentales.

Más allá del tratamiento que se ha dado a la comunicación interna en tiempos ordinarios, era necesario indagar la respuesta de las organizaciones en medio de la reciente crisis mundial del Covid-19 que afectó y sigue afectando sustancialmente a la sociedad y en consecuencia a los sistemas sociales que la componen como son las organizaciones, dado que, durante la pandemia, “la deriva económica y social de la crisis afectará directamente a la reputación corporativa en función de cómo se actúe en cuestiones de comunicación interna” (Xifra, 2020, p. 6).

Esta advertencia, además de suponer que el manejo de la comunicación incide en el desempeño de la empresa, en el marco del sistema social, refleja la importancia del manejo de la comunicación en el aspecto humano y de bienestar de los colaboradores,

como es de suponer “durante este tiempo de incertidumbre, muchos trabajadores experimentan confusión y ansiedad debido a mensajes apresurados, conflictivos o inadecuados” (Deloitte, 2020, p.6).

El caso de Ecuador, además interactuaron otros factores asociados a la toma de decisiones gubernamentales y anuncios que complicaron el panorama, específicamente, en el campo que corresponde a esta investigación, como es el laboral, el país no estuvo alejado de una “severa crisis financiera, incertidumbre en cuanto a solución de ésta; agudización de las diferencias sociales y acciones políticas de conflicto, a lo cual se une un creciente sentimiento de inseguridad y vulnerabilidad, sobre todo en los grupos de menores ingresos” (Menéndez, Trelles, Badia, & Donoso, 2021, p.3).

Después de las consideraciones teóricas, se citan los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción con la Comunicación (CSQ, por sus siglas en inglés) desarrollado por Downs & Hazen (1977), los principales resultados que se evidenciaron en las respuestas de los trabajadores es que, en la mayoría de ellos, el nivel de satisfacción se centró en “algo satisfecho” (37%) y en menor grado (34%), en muy satisfecho.

La percepción de satisfacción laboral, en este caso, no es completamente satisfactoria, esto podría deberse a que hay factores que median en el estado que refieren los colaboradores, por ejemplo, en un estudio denominado “Teletrabajo en tiempos de COVID-19” (Ramos, Tejera, & Ramos-Galarza, 2020) , efectuado en Ecuador, en una muestra de 459 personas, que refiere, que, tras evaluar Características del Trabajo, “se determinan altos niveles de satisfacción y de gusto por el mismo”, eso en cuanto a aspectos de autonomía, no sucede lo mismo, cuando se mide niveles de privacidad o capacidad para delimitar el trabajo y la vida personal.

En este sentido, la percepción sobre satisfacción laboral fue a nivel general y aún no se indagaron aspectos de la comunicación interna, además, el resultado puede estar asociado a diversos factores que inciden en la experiencia del colaborador en el entorno organizacional. A decir de Bellido Medina Rildo Santos, Morales , Gamarra , & Calizaya (2020) estos pueden ser “la dificultad de la tarea asignada o por la simplicidad de esta, también se pueden identificar o relacionar con otros factores como el vínculo con el supervisor, las relaciones interpersonales, y el ambiente laboral” (p. 5).

En el estudio de Bellido y otros (2020) se evidencia un decaimiento en la satisfacción laboral por “factores extrínsecos” en colaboradores de gobiernos locales, este estudio refiere que el 99.8% de los encuestados se encuentra en el nivel regular con tendencia a la insatisfacción, durante la pandemia, esto por la falta de garantías que supone el trabajo en oficina, para quienes lo deben hacer y la reducción de salarios, situación que fue similar en Ecuador, a través de la promulgación de la Ley Humanitaria.

Sin embargo, cabe destacar que los colaboradores de la Secretaría de Comunicación refirieron que, durante la pandemia, su nivel de satisfacción se mantuvo igual, es decir la mayoría (46%) de los encuestados no refiere a las condiciones de la pandemia como un elemento que haya variado su satisfacción, mientras que un 36% reconoció que se redujo su nivel de satisfacción en el período de crisis, por lo que se infiere, que, de forma general, este porcentaje de trabajadores sí encontró en los factores como las nuevas circunstancias de trabajo y las medidas adoptadas, una razón para que se reduzcan los niveles de satisfacción.

Otro elemento que se midió, a través del CSQ en el caso de los colaboradores de la Secretaría de Comunicación fue la productividad, esto demuestra que los trabajadores en su mayoría creen que su productividad es alta (43%) y muy alta (31%), así también la mayor parte de colaboradores (66%) considera que esta aumentó durante el tiempo de pandemia, coincidentemente Ramos, Tejera y Ramos-Galarza (2020) encuentran en su estudio que “en condiciones de teletrabajo dadas las condiciones actuales de confinamiento por COVID19, la percepción de productividad es que se ha mantenido o ha aumentado en algunos casos” (p.9).

Sin embargo, observan factores como las competencias como parte del aumento de dicha productividad “de todos los elementos medidos, aquellos que han influido en el aumento de la productividad han sido la auto-motivación y la organización en el caso de las competencias” (Ramos, Tejera, & Ramos-Galarza, 2020, p.9).

El CSQ no tenía un apartado para evaluar los medios de comunicación interna utilizados por la entidad, por lo que se añadió a las preguntas para que los encuestados puedan evaluar la frecuencia, el contenido, el diseño y la utilidad. Respecto al uso de los medios de comunicación interna en la Secretaría General de Comunicación, se encontró que el correo electrónico y los chats internos son los de mayor incidencia, así también, el contenido mejor evaluado es el transmitido por chats y correo electrónico, mientras que

el diseño mejor valorado es el del correo. Fernández (2016) destaca que el chat es una opción que usa en comunicación interna por “la agilidad y la confluencia en el tiempo que representa el chat, e incluso muchos servicios tienen la posibilidad de enviar ficheros” (p.44).

Cabe destacar que esta investigación encontró correlaciones entre quienes tienen índices de satisfacción más altos con la utilidad del correo electrónico y entre quienes aprecian la utilidad de los chats internos, así como lo hacen quienes valoran mejor la utilidad del correo electrónico y el contenido de los chats internos.

Esto da un indicio de que quienes tienen preferencia por las comunicaciones entregadas por correo electrónico también aprecian los chats, como se había dicho, el chat podría tener características como la inmediatez de la información, así como de la posibilidad de responder e incluso adjuntar archivos, como en el caso de aplicaciones como el WhatsApp.

Otro hallazgo importante podría ser que quienes se encuentran más satisfechos con el contenido de las redes sociales, también lo están con la utilidad de las reuniones virtuales. Hay correlación positiva moderada entre estas respuestas. Lo propio ocurre entre quienes mejor valoran la utilidad asignada a las redes sociales y la utilidad de las reuniones virtuales. Otra correlación que podría destacarse es la encontrada es que quienes mejor calificaron el contenido y la utilidad de los chats internos, pues también calificaron mejor la frecuencia, el contenido, la utilidad y el diseño del intranet como medio de comunicación.

Puede considerarse un hallazgo importante de este trabajo de investigación, el hecho de que los usuarios de correo electrónico que calificaron mejor este medio, también tienen una buena apreciación de la información que entrega la organización sobre metas y políticas, así como de las acciones gubernamentales que afectan a la organización y la relación con sindicatos.

Esto podría referir que el correo electrónico puede ser útil para transmitir información descendente y estructural sobre la organización, es decir, aquella que es esencial para la integración a valores y principios de la organización. No hay los mismos niveles de correlación entre las comunicaciones emitidas por correo y la calificación que hacen los trabajadores sobre si las publicaciones de la organización son de interés y de ayuda y sobre de si la información sobre el trabajo es entregada a tiempo. Esto puede ser,

porque el correo es más un medio en el que se puede transmitir información importante, pero el chat reemplaza la inmediatez, incluso este último puede usarse para entregar instrucciones inmediatas al colaborador.

De esta investigación, también se extrae que quienes califican mejor a las redes sociales en frecuencia, contenido, diseño y utilidad también califican mejor la información sobre las acciones gubernamentales que afectan a la organización e información sobre la relación con el trabajo de otros problemas que se dan en el trabajo. Es importante este elemento, pues podría evidenciar que las redes sociales, pese a que no están dirigidas a los colaboradores y no son instrumento de información interna sino externa, contienen información importante sobre decisiones gubernamentales que afectan de una u otra forma a los colaboradores.

Es necesario observar que, en cuanto a los chats internos, como medio de comunicación interna, se encontraron correlaciones bajas con la información sobre metas y políticas de la organización las acciones gubernamentales que la afectan, la información respecto a sindicatos y beneficios que se entregan a los empleados, al parecer este tipo de información se transmite mejor, a través de otros medios como el correo electrónico o en el caso de las decisiones gubernamentales, como ya se ha dicho, el soporte podrían ser las redes sociales.

Los chats internos también tienen un componente de transversalidad en la comunicación. Quienes mejor califican el contenido, la utilidad y el diseño de los chats internos también puntuaron alto cuando se les consultó si la gente en su lugar de trabajo tiene habilidad para comunicar y si la comunicación es activa y ocurre, además es interesante que haya correlación con quienes mejor califican los chats y quienes indican que sí reciben información sobre el trabajo a tiempo.

En esa dirección, en cambio el contenido del intranet se correlaciona con información sobre la relación que un puesto de trabajo tiene con el de otros, con la evaluación que recibe el colaborador sobre su desempeño, la información sobre sindicatos, los problemas que pudieran presentarse en el trabajo, así como logros y fallas de la organización.

Quienes prefieren la información recibida de reuniones virtuales en cuanto a frecuencia, mejor califican información descendente, es decir la que se recibe de la

institución, en aspectos como la información sobre el puesto de trabajo, en cuanto a progresos y acontecimientos.

Así también se encontró que la frecuencia de reuniones virtuales, tienen relación con la comunicación ascendente, es decir del colaborador a la institución y superiores. Por ejemplo, respecto a si los superiores entienden los problemas que tienen sus subordinados, si la comunicación en la organización motiva y estimula un entusiasmo para lograr las metas, si el superior ofrece una guía para resolver problemas de trabajo, si la comunicación de la organización hace al colaborador identificarse o sentirse parte vital de la entidad y si las publicaciones de la organización son interesantes y de ayuda.

En esta investigación se determina que la variable satisfacción laboral y medios de comunicación se relacionan, en el caso del correo electrónico esto ocurre con el contenido que se relaciona de forma directamente proporcional con el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación es significativa. Entre el diseño del correo y la satisfacción hay relación indirectamente proporcional, pero significativa.

Lo propio ocurre entre el contenido de las reuniones virtuales y en otras plataformas se relaciona de forma directamente proporcional con el nivel de satisfacción en el trabajo y la relación también es significativa.

También se cruzó la información en cada uno de los flujos de comunicación que se evaluaron, esto es ascendente, descendente y transversal y se encontró que la información sobre los acontecimientos en el trabajo se relaciona de forma directamente proporcional con el el nivel de satisfacción en el trabajo y esta relación es significativa.

Aspectos como la información sobre metas y políticas del departamento, sobre los requerimientos del trabajo, sobre los problemas que se dan en el trabajo, sobre el pago y beneficios de los empleados, información sobre los logros y fallas de la organización que son aspectos de la comunicación entregada por parte de la organización y el superior, se relaciona de forma significativa con la variable satisfacción en el trabajo.

Respecto a aspectos de la comunicación ascendente, es decir del trabajador a la empresa y a los superiores se encuentra que la comprensión de los superiores a los problemas que tienen los subordinados, se relaciona de forma indirectamente proporcional, pero significativa con la satisfacción en el trabajo. Otros factores que también se relacionan significativamente con la satisfacción laboral son aspectos sobre si

el grupo de trabajo es compatible, si las reuniones están bien organizadas y si la cantidad de supervisión es la correcta.

No ocurrió lo mismo al evaluar la variable productividad y nivel de productividad en el tiempo de la pandemia con los flujos de comunicación interna y con los medios de comunicación interna utilizados, se concluye entonces que no hay relaciones significativas entre niveles de percepción de la productividad y la comunicación impartida por la organización, sin embargo, cuando se consultó a los colaboradores en la pregunta abierta de la cual se realizó un análisis cualitativo, alrededor de la mitad de los trabajadores refirió que la comunicación sí podría ayudar a mejorar la productividad, a través de acciones como información oportuna de parte de la organización a los trabajadores, en la relación entre colaboradores, en el ambiente, etc. Al revisar detenidamente las respuestas, se puede apreciar que algunos colaboradores responden que sí podría mejorar la productividad, pero al aclarar su respuesta atribuyen la productividad a factores como el salario, por ejemplo, pese a que la pregunta era claramente relacionada con la comunicación.

Tabla 50

*Relación entre cumplimiento de objetivos de la investigación y resultados*

<b>Relación entre cumplimiento de objetivos de la investigación y resultados</b>	
1. Identificar los medios y canales utilizados por la institución para entablar una comunicación con los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19.	4.2.1. Análisis de medios de comunicación interna utilizados por la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis ocasionada por el Covid-19. En este apartado se evaluaron los medios de comunicación interna en aspectos de frecuencia, contenido, utilidad y diseño.
2. Evaluar los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna y su impacto en la satisfacción de los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19.	4.2.3. Evaluación de la satisfacción de los colaboradores respecto a los flujos de comunicación vertical (ascendente-descendente), horizontal y transversal.
3. Establecer un diagnóstico, con base en la percepción de los colaboradores y directivos sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-19 en la Secretaría General de Comunicación de la Presidencia.	4.2. Diagnóstico, con base en la percepción de los colaboradores y directivos sobre la comunicación interna en el marco de la crisis ocasionada por el COVID-19.

## Conclusiones

Esta investigación concluye, a la luz de la Teoría de Sistemas, que la comunicación es el soporte que sostiene las operaciones de una organización, que esta a su vez subsiste en un medio hostil y que el conjunto de decisiones determinará su existencia o desaparición.

Eventos como la pandemia del Covid-19 han demostrado que las empresas que mejor se adaptan a un entorno cambiante son las que sobreviven, pero además reflejan que la comunicación es la clave para reducir la incertidumbre, así como los efectos que de ella resulten. En el caso de la comunicación interna esta ayuda no solo en el desarrollo institucional y de los objetivos de toda organización, sino además puede contribuir con el individuo y su bienestar, por tanto, debe acogerse la dimensión humana y social en toda estrategia comunicacional.

Si la organización se concibe como un sistema y el sistema, no es un objeto, sino un conjunto de operaciones, el manejo de la comunicación interna refiere a una porción de esa realidad institucional que esta investigación buscó identificar. De alguna forma, estas operaciones se materializaron en la evaluación de los medios que se usan, su frecuencia, el contenido y el diseño, así como cada uno de los aspectos que se analizaron en cuanto a flujos de comunicación horizontal, vertical, ascendente y las relaciones entre la percepción de los colaboradores sobre estos elementos.

Al consultar sobre el nivel de satisfacción con el trabajo a los colaboradores, se constató que en su mayoría se encuentran algo satisfechos y en menor grado, muy satisfechos, esta situación no varió durante la pandemia, según refirieron, sino que conservaron los mismos niveles de aceptación que ya tenían. No sucedió lo mismo con los niveles de productividad que refirieron que sí se incrementó, durante con la pandemia. Esto abriría la interrogante sobre si asocian niveles de productividad con mayor tiempo de conexión o falta de delimitación de la jornada laboral y la vida personal que bien podría ser objeto de otra investigación.

En cuanto a los medios de comunicación interna más utilizados en la pandemia, se concluye que son los chats internos y el correo electrónico institucional. La institución combina medios tradicionales, con otros que están a la vanguardia y dependen del acceso tecnológico como los chats internos en aplicaciones como WhatsApp.

Los chats internos se conforman por iniciativa de los grupos de trabajo y no hay una articulación de parte de la institución para este aspecto, sin embargo, en este medio se transmiten requerimientos, así como aspectos de solución inmediata o informaciones que surgen en la entidad.

El estudio reveló que los grupos con puntuaciones más altas de preferencia hacia aspectos del correo electrónico, también son más afines a quienes puntuaron más alto en uso de chats internos, a su vez, quienes prefieren chats internos, también califican positivamente al intranet como; por el contrario, quienes son más afines a las redes sociales, también prefieren las reuniones virtuales para obtener información.

La diferencia estaría en la información que extraen de estos medios de comunicación interna y factores como la inmediatez, los resultados refieren, por ejemplo, que los usuarios de chats internos califican de mejor manera aspectos como información obtenida sobre su puesto de trabajo o comunicación con su equipo de trabajo, mientras que para quienes mejor calificaron al correo electrónico califican también de mejor manera la información sobre metas y políticas de la organización, así como de otra información, por tanto se concluye que la información no inmediata, pero sí sustancialmente importante puede transmitirse a través de correo electrónico y no en chats, porque se banalizaría la urgencia de la información. Esta información además podría adaptarse a medios como el intranet.

Un aspecto relevante que se concluye, es que los colaboradores extraen información relevante sobre las decisiones gubernamentales de las redes sociales, en las preguntas de análisis cualitativo también se refleja esta situación en las respuestas cuando los colaboradores exigen mayor información de decisiones oficiales por vías institucionales.

Llama la atención que en el análisis cualitativo sobre aspectos relacionados con la productividad y la satisfacción los trabajadores reflejen una necesidad constante de relacionarse con sus autoridades y obtener información importante que incida en la organización y en su trabajo.

Asimismo, atribuyen a esta interacción con las autoridades la mejora en los procesos internos y refieren otros aspectos en los que hay vacíos como el clima la eficiencia en la entrega de tareas, la claridad al emitir directrices y aspectos relacionados con su trabajo.

Así también se tiene que los trabajadores reflejan un vacío en el relacionamiento con sus pares y demandan iniciativas que aporten a conocerse y generar interacciones, eso también lo citan en sus niveles de productividad, porque atribuyen que la relación entre áreas hará que el trabajo fluya y mejore.

Finalmente, la única hipótesis planteada en esta investigación fue que “los contenidos emitidos por el área que maneja la comunicación interna tienen un impacto positivo y estadísticamente significativo en la productividad y en la satisfacción de los colaboradores de la Secretaría de Comunicación de la Presidencia, durante la crisis sanitaria ocasionada por el virus COVID-19, pero se confirmó parcialmente al determinar que hay relaciones positivas y estadísticamente significativas entre medios y flujos de comunicación interna y satisfacción, en contraposición, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre medios y flujos de comunicación y productividad.

## **Recomendaciones**

De acuerdo con la investigación efectuada, se recomienda indagar más sobre las nuevas teorías organizacionales que ofrecen otras posibilidades de análisis y recursos teóricos para comprender la comunicación y darle su justa dimensión dentro de un entramado organizacional.

En las organizaciones, tanto como en la academia, es ineludible que se otorgue a la comunicación interna la importancia que merece como parte del entramado social y en el funcionamiento operativo de un sistema como una institución. Tanto en el estudio como en la práctica, es necesario que no se relegue este aspecto a un segundo plano, dado que es el combustible que permite el buen funcionamiento de las partes.

A nivel institucional, se recomienda segmentar a los públicos adecuadamente para que los contenidos de los mensajes lleguen por los medios adecuados, según las preferencias de uso de los colaboradores y de los objetivos que se establezcan en el marco de la estrategia comunicacional que se emprenda con la ayuda del personal directivo de la organización.

Se recomienda que los chats internos se articulen a los objetivos de la comunicación interna de tal manera que sirvan para difundir comunicación formal, a través de ellos y también se pueda institucionalizar su uso, sin fomentar la saturación de la información. Asimismo, es necesario probar la emisión de contenidos relacionados con la organización en plataformas innovadoras y con diseños atractivos para lograr que se familiaricen los trabajadores con aspectos de la organización. Podrían implementarse redes sociales para colaboradores que las prefieran.

Se recomienda sanear la necesidad constante que tienen los colaboradores de relacionarse con sus autoridades y obtener información importante que incida en la organización y en su trabajo, a través de iniciativas que mejoren los flujos de comunicación entre las dos partes.

Debe mejorar la interacción con las autoridades, con el fin de que mejoren los procesos internos y soluciones otros aspectos en los que hay vacíos como el clima la eficiencia en la entrega de tareas, la claridad al emitir directrices y aspectos relacionados con su trabajo.

Así también se recomienda generar iniciativas que contribuyan al relacionamiento de los colaboradores con sus pares y que aporten a conocerse y generar interacciones y evaluar en próximas investigaciones una incidencia en la productividad.

## Bibliografía

- Agüero, J. (2010). Niklas Luhmann y los sistemas autopoieticos. *VI Jornadas de Sociología de la UNLP*, 1-15.
- Amaiquema, F., Vera , J., & Zumba, I. (2019). Enfoques para la formulación de la hipótesis en la investigación científica. *Conrado*, 15(70), 1-10.
- Arnold , M., & Osorio , F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, 4-13.
- Arnold, M. (2008). Las Organizaciones desde la Teoría de los Sistemas Sociopoiéticos. *Cinta Moebio*, 90-108.
- Arriaga, E. (2003). La Teoría de Niklas Luhmann. *Convergencia, Edición especial* (32), 277-312.
- Asociación catalana de Dirección de Recursos Humanos . (2020). *Empleados comprometidos, empresas eficaces*. Barcelona: AEDIPE.
- Bauman , Z. (2002). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- BBC Mundo. (23 de 01 de 2019). *La autopoiesis de Humberto Maturana, la definición de vida del biólogo chileno que hizo reflexionar hasta al dalái lama*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-46959865>
- Bellido Medina Rildo Santos, R., Morales , B., Gamarra , M., & Calizaya , J. (2020). Satisfacción laboral en tiempos de Covid-19 en colaboradores. *Universidad, Ciencia y Tecnología* , 4-11.
- Brandolini , A., González, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. La Crujía.
- Britos , M., & Ockier , E. (03 de 2021). *Guía para segmentación de Públicos Internos*. Recuperado el 31 de 07 de 2021, de <https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2021/03/Gu%C3%ADa-de-Segmentaci%C3%B3n-de-P%C3%BAblicos.pdf>
- Caballero , P. (2014). *Negociación y contratación internacional*. IC.
- Capriotti , P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.

- Carmona , L. (2020 ). Convergencias y divergencias entre la sociedad industrial y la sociedad postindustrial . *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 150-164.
- Catalá , M. (2001). Comunicación interna: atención al mensaje y a la participación en la empresa. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 45-54.
- Compromiso empresarial . (03 de 2021). *Las 10 claves de la comunicación interna contra la incertidumbre causada por la covid-19*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2021/03/claves-comunicacion-interna-combatir-incertidumbre-causada-covid-19/>
- Dagnino, J. (2014). Análisis de varianza. *Revista Chilena de Anestesia*, 306-310. Obtenido de <https://revistachilenadeanestesia.cl/PII/revchilanestv43n04.07.pdf>
- De Casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (08 de 2012). *Relaciones Públicas Empresariales*. Recuperado el 29 de 07 de 2021, de [https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3\\_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf](https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf)
- De Castro , A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- De la Peña, G., & Velázquez, R. (2018). Algunas reflexiones sobre la teoría general de sistemas y el enfoque sistémico en las investigaciones científicas. *Revista Cubana de Educación Superior*, 31-44. Obtenido de <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/211/254>
- Deloitte. (05 de 2020). *Comunicación y conexión. Las personas primero durante el COVID-19*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/human-capital/Deloitte-ES-human-capital-las-personas-primero-covid-19-conexion.pdf>
- Domínguez, V., & López, M. (2017). Teoría General de Sistemas, un enfoque práctico. *Tecnociencia*, 125-132.
- Downs, C., & D. Hazen, M. (1977). Un estudio analítico de factores de satisfacción en la comunicación. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.

- Egas, E., & Yance, K. (2018). Estrategias de comunicación interna para fortalecer la identidad corporativa de una empresa de seguridad ubicada en la ciudad de Guayaquil. *Espacios*, 39(23), 20-33.
- Espinar, E., Frau, C., González, M., & Martínez, R. (2006). *Introducción a la sociología de la comunicación*. Alicante: Universidad de Alicante.
- Farías, I., & Ossandón, J. (2006). *Observando Sistemas. Nuevas apropiaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann*. Santiago de Chile,: Soles.
- Fernández, A. (2016). *Comunicación interna y nuevos medios de comunicación*. Obtenido de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/11520/Fern%C3%A1ndez%20Mart%C3%ADnez%2C%20Ana%20Bel%C3%A9n.pdf?sequence=1>
- Flórez, A., & Thomas, J. (1993). La Teoría General de Sistemas. *Cuadernos de Geografía*, 111-137.
- Formanchuk, A. (2012). Comunicación interna: 7 áreas de acción para aportar valor. *Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning*, 3(37), 66-72.
- García, J. (1998). *La Comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos,.
- Gonnet, J. (2020). Orden Social, interacción y sociedad en Luhman . *Artigos*, 155-178.
- Guevara, L. (2006). *La comunicación interna* . Quipus.
- Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional, enfoque latinoamericano*. Pearson .
- Luhman, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general* . Antrophos Editorial .
- Luhman, N. (2010). *Organización y Decisión* . Herder.
- Marín, J. (2018). *Análisis de regresión lineal*. Obtenido de <http://halweb.uc3m.es/esp/Personal/personas/jmmarin/esp/GuiaSPSS/18reglin.pdf>
- Mazo, M. (2015). El rumor en las organizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Opción*, 31(3).

- Menéndez, M., Trelles, I., Badia, A., & Donoso, F. (2021). Reflexiones en torno a la gestión de la comunicación de riesgos a propósito de la COVID-19. *ARCIC*, 9(24), 128-148.
- Observatorio de Recursos Humanos y RR.LL. (04 de 2020). *Comunicación interna: Qué hacer antes, durante y después de una crisis*. Obtenido de <https://factorhuma.org/attachments/article/14575/c554-comunicacion-interna-que-hacer-antes-durante-y-despues-de-una-crisis.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo OIT . (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Ortiz, A. (2016). *NIKLAS LUHMANN, Nueva Teoría General de Sistemas*. Distribooks.
- Oyarvide, H., Reyes, E., & Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.
- Palacios, B., & Gutiérrez , A. (2013). NVIVO una herramienta de utilidad en el mundo de la comunicación. *Dialnet*, 103-118.
- Peña , B., & Batalla, P. (2016). *Dirección de Comunicación y Habilidades Directivas*. Dykinson.
- Peña, B., Caldevilla, D., & Batalla , P. (315-330). Tres casos de empresas internacionales con éxito. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*(134).
- Pertuz , M. (2015). *La comunicación interna en el sector público ecuatoriano, caso Ministerio de Salud Pública*. UCE.
- Pont , J. (2018). Autopoiesis en la teoría de sistemas de niklas luhmann: reflexiones para una reontologización comunicativa. *Athenea Digital*, 18(3), 1-26.
- Portillo, R. (2012). La comunicación externa en universidades privadas con estudios de distancia en pregrado. *Razón y Palabra*, 4(79), 1-24.
- Presidencia de la República del Ecuador . (2019). *Valores, misión y visión*. Obtenido de <https://www.comunicacion.gob.ec/valores-mision-vision/>

- Ramos, V., Tejera, E., & Ramos-Galarza, C. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology*, 54(3), 1-29.
- Restrepo, J. (2016). *Análisis de los procesos básicos de un sistema de comunicaciones*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ríos, E., Páez, H., & Barbos, J. (2018). *Estrategias de comunicación*. Redipe.
- Robles, F., & Arnold, M. (2020). Comunicación y Sistemas de Interacción. *Revista Mad*, 6(3), 1-36.
- Rodríguez, D. (2004). *Organizaciones para la modernización*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Rodríguez, D., & Torres, J. (2003). Autopoiesis, la unidad de una diferencia: Luhman y Maturana. *Sociologías*, 9(5), 106-140.
- Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Santiago de Chile: UC.
- Salazar, J. (2013). *Sociología de las Organizaciones Influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación*. Fragua.
- Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Tercer Milenio.
- Tapia, E. (19 de mayo de 2020). Lenín Moreno anuncia siete medidas; recorta USD 4 000 millones del gasto público. *Actualidad*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/lenin-moreno-medidas-economicas-coronavirus.html>
- Toffler, A. (1973). *El Shock del futuro*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Toffler, A. (1995). *La empresa flexible*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Urteaga, E. (2009). La teoría de sistemas de Niklas Luhmann. *Contrastes. Revista Internacional de Filosofía*, 15(3), 301-317. Obtenido de <https://www.uma.es/contrastes/pdfs/015/ContrastesXV-16.pdf>
- Velásquez, A. (2007). La organización, el sistema y su dinámica: una versión de Niklas Luhman. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 129-155.

- Vinuesa, P. (14 de 10 de 2016). *Correlación: teoría y práctica*. Obtenido de [https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8\\_correlacion.pdf](https://www.ccg.unam.mx/~vinuesa/R4biosciences/docs/Tema8_correlacion.pdf)
- Wills , N., Cevallos, M., Sadi, G., & Ancín , I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional, el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 133-160.
- Zires, M. (2018). Las dimensiones del rumor: oral, colectiva y anónima. *Revista de la Universidad Autónoma Metropolitana*, 23-29. Obtenido de [http://www.lacult.unesco.org/docc/oralidad\\_08\\_23-29-las-dimensiones-del-rumor.pdf](http://www.lacult.unesco.org/docc/oralidad_08_23-29-las-dimensiones-del-rumor.pdf)
- Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información*, 29(2), 1-18.