ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la Competitividad Sostenible local y global

Autora:

ÁNGELA VERÓNICA DAMIÁN ESPÍN

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.A.

Ambato – Ecuador

Agosto 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Línea de Investigación:

Administración Eficiente y Eficaz de las Organizaciones para la Competitividad Sostenible Local y Global

Autora:

ÁNGELA VERÓNICA DAMIÁN ESPÍN

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg. f. _____
CALIFICADOR

Víctor Manuel Cuadrado Rodríguez, Mg. f. _____
CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Mg. f. _____
CALIFICADOR

María Isabel Ramos Noboa, Mg. f. _____
DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. _____
SECRETARIO GENERAL PUCESA

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Agosto 2019

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **Ángela Verónica Damián Espín,** con **CC. 060386682-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: "ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA", previa a la obtención del título profesional de **Psicóloga Organizacional,** en la escuela de **Psicología.**

1.-Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.-Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, Agosto 2019

ÁNGELA VERÓNICA DAMIÁN ESPÍN

CC. 0603866823

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme bendecido con mi familia. Agradezco a mis padres, por cada oportunidad que me han otorgado, así como también a mi hermana por su amor y el apoyo incondicional a lo largo del camino y mi etapa como estudiante universitaria.

Quiero agradecer también a cada uno de los docentes que me han impartido su conocimiento durante este tiempo, en concreto a los docentes de la Escuela de Psicología por su colaboración durante mi etapa de estudio, especialmente a mi director de proyecto de investigación y tribunal calificador de la misma. Del mismo modo, agradezco al personal administrativo de la PUCE Sede Ambato.

Finalmente, agradezco también a mis compañeros de Carrera y amigos que de forma directa o indirecta han ayudado a la culminación de mi carrera universitaria.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi padre y madre, el Sr. Ángel Damián y la Sra. Irma Espín por ser mi fuerza y soporte. Han sido el ejemplo y guía de mi vida, me han demostrado por su dedicación, esfuerzo, y perseverancia, que con trabajo duro los objetivos pueden ser alcanzados. A mi hermana, por ser mi apoyo cada vez que lo necesitaba y a la Srta. Verónica Jarrín por ser parte de mi vida y familia.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo de investigación es la creación de una estrategia de mejora de comunicación interna para una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua. Esta investigación es un estudio con enfoque no experimental, con una modalidad cuantitativa, de alcance descriptivo con un corte transeccional. Para su desarrollo se utilizó el Test de Portugal (2005), el cual mide la comunicación en los diferentes niveles: comunicación ascendente, descendente y horizontal. Este instrumento fue aplicado a toda la población de forma presencial, con un total de 154 individuos de tres distintas áreas de trabajo distribuidas en las áreas: administrativa, de docencia y de servicios generales. Los resultados obtenidos indican que el flujo de comunicación horizontal es el nivel que debe ser mejorado con mayor premura, puesto que alcanza un porcentaje del 54% en el rango promedio, a diferencia de los flujos de comunicación ascendente y descendente que alcanzan puntajes relativamente altos con un 51% y un 57% respectivamente. Para la elaboración de la estrategia de mejora se han tomado en consideración los resultados obtenidos y el análisis de los ítems que obtuvieron un puntaje menor a la media establecida de 3.70. Finalmente, se concluye que existen condiciones que deben mejorarse principalmente en la empresa como la comunicación entre pares, adicionalmente también se considera los ítems relacionados a los niveles de comunicación ascendente y descendente que involucra a jefes y subordinados.

Palabras clave: *comunicación horizontal, comunicación interna, empresa de servicios, estrategia de mejora.*

ABSTRACT

The aim of this study is to develop a strategy to improve internal communication at a service company in the province of Tungurahua. The study is the result of a non-experimental approach with a quantitative research mode, with a descriptive and cross-sectional reach. For the development of the research, the Portugal Test (2005) was used to measure communication at three different levels - upward communication, downward communication and horizontal communication. This instrument was applied to the entire population in person, 154 individuals in total, from three distinct work areas - administration, teaching and general services. The obtained results indicate that the flow of horizontal communication is the level that should be improved as quickly as possible, since the overall average reaches 54 %, unlike the upward and downward flows of communication which reached relatively high scores at 51% and 57% respectively. For the development of the strategy, the findings and an analysis of the items that attained a lower score than the stablished average of 3.70 were taken into consideration. Therefore, it is concluded that there are conditions that should be improved, mainly in the institution, such as communication among peers, and the items concerning the levels of upward and downward communication that involve bosses should also be considered.

Keywords: *horizontal communication, internal communication, service company, improvement strategy.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD **¡Error! Marcador no definido.**

AGRADECIMIENTO iii

DEDICATORIA iv

RESUMEN v

ABSTRACT vi

ÍNDICE DE CONTENIDOS vii

INTRODUCCIÓN 1

METODOLOGÍA 4

JUSTIFICACIÓN 5

CAPÍTULO I 6

MARCO TÉORICO 6

1.1. Comunicación 6

1.2. Comunicación Organizacional 7

1.3. Comunicación Interna 16

1.4. La Comunicación Interna como Plan Estratégico 21

CAPITULO II 23

MARCO METODOLÓGICO 23

2.1. Tipo de Investigación, Enfoque, y Alcance 23

2.2. Herramientas 25

2.3. Participantes 28

2.4. Procedimiento Metodológico 33

2.5. Análisis e Interpretación de Resultados 35

CAPÍTULO III 44

ESTRATEGIA DE MEJORA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA 44

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 53

ANEXOS 60

Anexo N° 1: Índice de Tablas..... 60

Anexo N° 2: Validación Instrumento – Especialista 61

Anexo N° 3: Validación de Instrumento - Beneficiario 65

Anexo N° 4: Validación de la Propuesta - Beneficiario 69

INTRODUCCIÓN

Antecedentes, Técnicas y Prácticas

Las organizaciones son estructuras administrativas conformadas integradas por partes que se complementan con su trabajo, para alcanzar un fin en común. Estos sistemas requieren de cuidado y mantenimiento para que sus partes funcionen de forma adecuada. Pero, ¿Cómo pueden estos sistemas, partes, equipos trabajar en conjunto? ¿Cómo pueden entenderse las actividades que realizan los diferentes apartamentos? Estos sistemas requieren procesos para poder comunicarse entre sí, para mantener sus actividades en sinergia. La comunicación organizacional es una herramienta esencial para la organización que al tener un buen manejo puede traer beneficios para la empresa, pero con un mal manejo puede atraer el desequilibrio organizacional. La comunicación organizacional tiene inferencia en aspectos como el clima laboral, la imagen corporativa, procesos empresariales en general, otros.

En el ámbito organizacional la comunicación interna ayuda al intercambio de información y facilita la eficacia empresarial. Las organizaciones han desarrollado instrumentos, estrategias, entre otros, con la finalidad, de que no llegue a verse afectada su productividad y finalidad en relación a servicios, producción, entre otros. Son varios los autores que han investigado el tema y cuáles son los beneficios para la organización en general, como varios modelos o teorías de la comunicación de autores como Ivancevich y Robbins, entre otros. Empresas como Nestlé, LG y General Motors han sido nombradas por Acuña, Batalla, & Peña (2017) como algunas de las empresas más relevantes con mejores estrategias de comunicación interna. Este reporte se basa en informes de las propias empresas.

Esta investigación se centra en una empresa de servicios educativos y formativos, ubicada en la provincia de Tungurahua, dedicada a la preparación de jóvenes para el ejercicio de actividades profesionales que exijan la aplicación de conocimientos y métodos científicos. Como es natural, la empresa de servicios en la que se basa esta investigación realiza periódicamente las evaluaciones planificadas, para obtener resultados del estado de su

organización. Las evaluaciones relacionadas al personal son realizadas por el departamento de Talento Humano y el Área de Salud y Seguridad ocupacional. Sin embargo, hasta la fecha la organización seleccionada no cuenta con una estrategia de comunicación interna implantada en sus procesos.

La estrategia de comunicación interna que se ha planteado busca mejorar el estado del sistema empresarial, la realidad y contexto actual organizacional es exigente y toda organización debe encontrar como satisfacer y mejorar los aspectos que requieran mejora. Walden et al., (2017) mencionan que la comunicación incide en el soporte del trato entre trabajadores y el cómo se maneja la información en la organización, la cual es relevante para mantener una red de comunicación óptima. Con esta estrategia, se pretende mejorar y estandarizar los procesos de comunicación interna entre los flujos comunicacionales de la empresa de servicios seleccionada.

Situación Problémica y Planteamiento del Problema

La problemática planteada nace de la búsqueda de integrar una estrategia de comunicación interna, que beneficie a los intereses de la institución de servicios involucrada, para mejorar la fluidez y estandarizar el proceso de la comunicación interna a nivel organizacional. La importancia de esta investigación radica en que en la actualidad, las organizaciones requieren recolectar y entregar de manera eficiente información a cada área del sistema empresarial. Para que este flujo de información se maneje de forma adecuada en la organización, debe iniciar desde el interior de toda empresa. La preocupación por la mejora de los estándares radica en la necesidad de sistemas de información que funcione de forma adecuada en todo el organigrama y nivel de jerarquía organizacional.

El objetivo general de la presente investigación, consiste en elaborar una propuesta de mejora de la comunicación interna en una empresa de servicios educativos y formativos de la provincia de Tungurahua conocida como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Sede Ambato (PUCE Sede Ambato). La metodología dirige a este estudio desde un modelo tipo cuantitativo – descriptivo, no experimental de corte transaccional. Por consiguiente, para la verificación de este enunciado se trabajará con un estudio descriptivo que será aplicado en la muestra determinada de todo el personal de la institución, la aplicación de las encuestas seleccionadas busca obtener una base de datos para su posterior análisis de resultados que beneficien al planteamiento de una estrategia útil para la empresa con datos reales sobre el estado de la organización en relación al tema planteado.

Son 159 personas entre trabajadores y colaboradores los que prestan sus servicios a la Institución. Entre esta cantidad de trabajadores son alrededor de 85 personas dedicadas a la docencia, son alrededor de 14 personas quienes laboran en el área de servicios generales y 60 personas que laboran en el área administrativa. Este número de trabajadores es constante y no ha presentado ningún porcentaje de fluctuación relevante. La comunicación interna general puede influir en varias dimensiones del área laboral en una institución como el cumplimiento eficaz de las tareas o retrasos, incluso la atención de los clientes, o la entrega de servicios, entre otros. Tras realizar un análisis de la situación organizacional se concluye que la comunicación interna dentro de la empresa infiere en aspectos como los anteriormente mencionados.

Por lo que se plantea la creación de una estrategia de mejoramiento de comunicación interna para el personal de esta empresa de servicios, para gestionar de manera efectiva los procesos de comunicación a nivel organizacional. Esta estrategia busca afianzar las vías de comunicación tanto formal como informal en todos los flujos de comunicación organizacional. Para así lograr alcanzar un ambiente laboral favorable para una buena interpretación del contenido del mensaje. Los resultados de un buen manejo de comunicación interna en la organización pueden atraer beneficios una vez que se ha manejado de forma asertiva y se ha dirigido para generar un buen desempeño laboral.

Objetivos

El objetivo general de esta investigación es:

- Elaborar una estrategia de mejora de la comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua.

Se parte de cuatro objetivos específicos:

- Caracterizar elementos teóricos sobre estrategias de mejora de comunicación interna en las empresas.
- Diagnóstico y análisis de la comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua.
- Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico.
- Diseño de una estrategia de mejoramiento de comunicación interna en una empresa de servicios de la ciudad de Ambato y su validación por beneficiarios.

METODOLOGÍA

Basándose en las características de la presente investigación titulada "Estrategia de Comunicación Interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua" se decidió utilizar un enfoque cuantitativo - descriptivo, no experimental de corte transaccional (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Porque se utiliza la recolección de datos para obtener información importante en relación al estado del supuesto planteado inicialmente.

Además, se trabajó con un estudio descriptivo que será aplicado a todo el personal de una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua, buscando generar resultados que beneficien al tema de investigación seleccionado con datos reales sobre el estado de la organización. Para posteriormente, generar una estrategia útil para la empresa de servicios que beneficie la fluidez y eficacia de sus procesos, buscando facilitar la obtención de objetivos organizacionales y entrega de servicios a sus clientes.

JUSTIFICACIÓN

Esta investigación presenta una estrategia de mejoramiento de comunicación interna en una empresa de servicios educativos y formativos que busca establecer las condiciones óptimas de trabajo en relación al tema de comunicación interna de sus colaboradores y trabajadores, para la mejora de resultados y manejo de comunicación interna a nivel empresarial de forma efectiva, basándose en las líneas de investigación PUCE Sede Ambato de política económica, competitividad institucional, innovación, emprendimiento, productividad y liderazgo. Busca garantizar las condiciones de trabajo apropiadas en relación a la comunicación interna y la ejecución de procesos empresariales. Generando una propuesta de acción que, incorporados a las actividades empresariales, prevengan la problemática en términos de comunicación interna y desarrollo de actividades.

CAPÍTULO I

MARCO TÉORICO

1.1. Comunicación

La comunicación es una actividad innata de todo ser humano. Para conocer la definición o conceptualización del término es necesario revisar sus orígenes. Los entendidos mencionan que "El término *"comunicación"* procede etimológicamente del latín *"comunicare"* que significa compartir o poner en común" (Maqueda, Gamo, Cortés, & Veiga, 2013, p. 160). Dar a entender mensajes, así como comprenderlos es primordial para el desarrollo de las relaciones humanas, estas acciones básicas componen todo proceso de comunicación.

Toda actividad humana requiere de la comunicación, sea verbal o no verbal. Es por eso que "Se reconoce en el ser humano la necesidad de buscar, de saber, de obtener información creada, expresada y transmitida por otros. La creación, búsqueda y obtención de información son pues acciones esenciales a la naturaleza humana." (Gómez et al., 2003, p.482). La comunicación está presente en el diario vivir de todo hombre y toda mujer. Es la habilidad y necesidad de alcanzar el entendimiento de lo que rodea a una persona. Sea cual sea su origen o propósito, el ser humano siempre se verá influenciado por la información que recibe de su ambiente y a transmitirla para formar parte del entorno, incluso cuando intenta no tener ningún contacto con el contexto o realidad se está enviando un mensaje.

El término comunicación es definida por Robbins y Coulter (2014) como "el proceso de transferencia y comprensión de significados" (p. 480). El autor enfatiza los términos transferencia de significados, puesto que según su enfoque al no existir un objetivo, sin la transmisión de ideas eficaz no existe una comunicación efectiva. Así también, Gómez (2016) menciona que la comunicación es un mecanismo de comunicación básico para expresar un contenido relacionado con el pensamiento. Este proceso de interacción se basa en la interrelación entre personas y el entendimiento de señales entre seres humanos que comparten información de forma voluntaria o involuntaria.

Es importante establecer los elementos básicos que forman parte del proceso de comunicación. Chiavenato (2009) menciona que son: a) el emisor es el comunicador o la fuente del mensaje que se envía, b) la codificación es la forma en la que se desea transmitir el mensaje codificado, c) el canal es el vehículo por el que pasa el mensaje y d) el receptor es quien recibe el mensaje y lo interpreta. Cada elemento en la comunicación como señales, movimientos, frases, gestos serán motivo de análisis y consideración, puesto que intervienen en el contenido del mensaje. Una conversación deberá contar con el mensaje respectivo y con la mímica acorde a lo que se desea transmitir. Es decir el uso de para lenguaje, proxemica y lenguaje corporal son puntos esenciales para un buen manejo de esta herramienta.

1.2. Comunicación Organizacional

Definición de Comunicación Organizacional

Al estar la comunicación involucrada en toda actividad diaria, es natural su presencia e importancia en las organizaciones, la comunicación es la herramienta clave para el funcionamiento de todas las áreas que la conforman, estas requieren sinergia para el desarrollo de actividades. A continuación, se cita su definición:

> Se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. (Montoya, 2018, p.786)

La definición del termino comunicación organizacional, permite entender que su aplicación en las empresas procura el alcance o logro de un proceso de comunicación eficaz y eficiente que influya de forma positiva en cada proceso, trabajador, colaborador y cliente de la organización. Para asegurar el alcance de metas y objetivos con mayor facilidad.

En las organizaciones, la existencia de una buena comunicación empresarial permite una interacción adecuada entre las personas que laboran en la misma y el logro de objetivos que la empresa busca alcanzar. Los autores Ivancevich, Gibson, Donnelly & Konopaske (2011) indican que la comunicación es el proceso mediante el cual las organizaciones hacen que las cosas pasen, cada empleado tiene la posibilidad de participar continuamente en el proceso y verse afectado por el mismo. Este proceso permite el funcionamiento de todas las organizaciones y tiene alto nivel de relevancia para quienes conforman la misma.

Importancia de la Comunicación Organizacional

La importancia de la comunicación en las organizaciones y su correcta aplicación en las mismas, radica en los beneficios y aportes al desarrollo empresarial. Como refiere a continuación:

> Las compañías entienden que, para abrir espacios para la innovación y creatividad, la comunicación adquiere una dimensión fundamental como herramienta estratégica. Como instrumento de gestión y dirección ayuda al establecimiento y organización del conjunto de relaciones dentro de la empresa, actuando como un engranaje preciso donde la innovación fluya en todas las direcciones. (Johnson & García, 2015, p. 164)

Cada área en una organización que se vea beneficiada por un buen flujo de comunicación, podrá alcanzar trabajo en sinergia, que beneficie a todo el sistema empresarial. Funcionando como el engranaje principal de la gestión organizacional.

La comunicación organizacional tiene un rol primordial en todas las áreas que componen una organización, debido a su estrecha relación de funcionamiento, los resultados de una beneficiaran o afectaran a otras áreas, influyendo de forma directa sobre los procesos generales de la organización. “Las empresas que entienden las relaciones comunicativas como una oportunidad de innovación, y no sólo para anticipar riesgos, obtienen un terreno fértil para el cambio y nuevas ideas en los distintos procesos organizacionales” (Johnson & García, 2015, p. 169). La búsqueda de una comunicación organizacional asertiva que permita

alcanzar una respuesta efectiva de todas las áreas que componen a la institución. Es necesaria y útil en la actualidad.

Funciones de la Comunicación Organizacional

Se ha resaltado ya la importancia de la comunicación organizacional en los procesos empresariales en la actualidad. Pero ¿Cuál es su función? La comunicación organizacional cumple un rol estratégico en todo tipo de actividad organizacional. Mumby (como se citó en Johnson & García, 2015) sostiene que la comunicación organizacional funciona como los cimientos o bases de las organizaciones y es parte constitutiva de las mismas. Cada organización tiene bases y ha sido construida en base a la misión, visión, valores y políticas establecidas desde su creación. El cómo se dirija la comunicación en la estructura organizacional dependerá de los cimientos y normas que conformen la realidad y cultura institucional.

Entre las funciones que cumple la comunicación en las organizaciones tenemos: a) El regularizar y canalizar el plan de direccionamiento estratégico para conseguir las metas propuestas por la empresa basándose en el tipo de cultura organizacional que se tenga, b) Evaluar los elementos que influyen en el proceso de comunicación organizacional. Intervenir en la mejora del clima laboral, creando estrategias organizacionales que beneficien a la empresa en caso de alguna crisis en el ámbito organizacional y c) El dar claridad en el desarrollo de actividades y roles y el propiciar espacios de interacción entre todo el personal que permita establecer los roles en la organización y que respalden a la misma (Castro, M. & Jiménez, 2008). Las funciones de la comunicación citadas están dirigidas hacia el cuidado y bienestar de la organización, sus sistemas y procesos.

Otra de las funciones implícitas de la comunicación en las organizaciones es la de cumplir un rol informativo, siempre y cuando el manejo de esta información sea adecuado. Así como, lo mencionan Almenara, Romeo & Roca (2005) la función informativa busca la transmisión de datos entre personas, es una función clara e instrumental normalizada como vía de

comunicación, además es relacional y es utilizada para establecer el sentido que otorgan los hablantes al mensaje. En la organización todo mensaje debe ser manejado de forma asertiva, cuando se emite y se recibe, puesto que el clima laboral y los objetivos empresariales dependen de ello.

La comunicación organizacional busca brindar claridad a los procesos empresariales y en general cuidar del sistema organizacional que permita el cumplimiento de objetivos esperados. Las funciones son variadas y deberán ser acopladas a cada contexto organizacional y deben basarse y tener relación con las necesidades que deban cubrirse en cada organización. Es necesario conocer cómo se maneja el flujo de información en cada departamento y entre cada trabajador o colaborador. Puesto que la finalidad de la comunicación organizacional es el procurar que la información llegue de forma adecuada a cada área de la organización para que la retroalimentación sea buena.

Elementos de la Comunicación Organizacional

Todo sistema necesita elementos o componentes que otorguen forma y sentido a los procesos que guía. Estos elementos cumplen funciones que complementan el sentido de cada mensaje que es enviado o recibido. La comunicación en el ámbito organizacional no es una excepción, como mencionan Almenara, Romeo, & Roca (2005) la estructura de la comunicación organizacional es manejada por medio de mensajes, se compone de elementos e indicadores comunicativos verbales y no verbales, es necesario mencionar que la comunicación no verbal es responsable de transmitir dos tercios del contenido que se desea expresar, de acuerdo a la intención del emisor y la interpretación del receptor. Generalmente, en el proceso de comunicación organizacional es más relevante el cómo se emite un mensaje que su contenido, aun mas en el ámbito laboral.

La comunicación debe estar enfocada y modificada acorde al público a quien se envié el mensaje y su contexto, especialmente en el ámbito organizacional. Estamos hablando de la

comunicación interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional en el ámbito laboral. Al definir los términos anteriormente mencionados Andrade (2005) refiere que la comunicación interpersonal es la simple comunicación entre individuos de una organización; la comunicación intragrupal es aquella generada entre personas que pertenecen al mismo equipo; la comunicación intergrupal, aquella que se da entre miembros de distintos grupos y finalmente la comunicación institucional, establecida en la organización entre público o cliente interno utilizando los canales ya conocidos, sean formales o informales. Cada una de estas relaciones debe enfocarse en un trato acorde a la cultura organizacional y protocolos establecidos, y quienes son participes o están involucrados en el proceso.

Medios de Comunicación Organizacional

Todo proceso de comunicación requiere de medios que permitan el envío y recepción de información. Puchol (2007), indica que entre el emisor y el receptor, es decir, quien envía el mensaje y quien lo recibe debe existir un medio que cumpla la función de canal de comunicación. La importancia de que todo el proceso funcione de forma adecuada, radica en el resultado que se llegue a obtener y el *feedback* que se genere. El término *feedback* o retroalimentación es utilizado en las organizaciones para referirse a la retroalimentación de información. Concha (2016) define como *feedback* al retorno de información útil tras él envió del mensaje, busca verificar el contenido de la información que el receptor ha obtenido.

Los medios de comunicación organizacional son medios de transmisión de información tanto como de emisores y receptores. Estas formas de comunicación pueden ser separadas en dos categorías, formales e informales. La comunicación formal e informal en las organizaciones está estrechamente relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización en relación a su capacidad comunicativa (Ivancevich, Konopaske, y Matteson, 2006). Cualquier tipo de comunicación que se utilice ya sea formal o informal tendrá como objetivo emitir un mensaje que mejore o procure el bienestar de los procesos.

La comunicación formal e informal son los medios complementarios que permiten que la información alcance un fluir eficaz dentro de la organización. La comunicación formal es

definida por Robbins y Coulter (2014) como: “aquella que se lleva acabo de acuerdo con los esquemas laborales prescritos por la organización” (p.488). Es decir, será el tipo de comunicación prescrita por la organización. Por otro lado, la comunicación informal según Robbins y Coulter (2014) “es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la compañía” (p.488). Su importancia radica en su influencia sobre la interacción del público interno y su repercusión en la creación de vías de comunicación.

Generalmente, la comunicación formal es utilizada para mantener un registro de aquellos comunicados o manejo de información que tenga un mayor nivel de formalidad para la organización. Son mensajes oficiales de la organización y está perfectamente establecidos. “Por medio de los canales formales circulan los datos transmitidos desde los diversos tipos de flujo” (Correal, 2009). La información que pasa por esta vía de comunicación es relevante para toda la organización y cada una de sus áreas. Es considerado también como un registro necesario de actividades y documentos que requieren un respaldo y constancia de existencia.

La comunicación informal está constituida por los canales establecidos no por la organización si no por los colaboradores y la cultura organizacional. La rutina laboral permite que se generen estos canales, estas vías aseguran una comunicación que no requiere procesos lentos o formalidades, es fácil de utilizar y asegura una respuesta inmediata. Correal (2009) resalta la importancia de los canales de comunicación informal, menciona que quizás sea el tipo de comunicación más directa entre el cliente interno en la mayoría de organizaciones. Este tipo de comunicación se aplica generalmente cuando la comunicación formal es lenta o imprecisa, es decir, deja espacios a interpretar o ideas inconclusas para los interesados.

Canales de Comunicación Organizacional

Son varios los canales de comunicación organizacional por los cuales es posible el compartir información entre las diferentes jerarquías y áreas de una organización. El canal de

comunicación influenciará el como el mensaje será receptado**.** Algunos pueden ser más eficientes o directos que otros, por otro lado, existen canales de comunicación que lentifican o disminuyen la riqueza de la información que ha sido distribuida con los colaboradores. Como se observa a continuación en la tabla 1:

Tabla 1
Canales de comunicación comunes en las organizaciones del siglo XXI

Medio	**Riqueza**	**Ejemplo**	**Beneficios**
En persona	Muy grande	Pedir un aumento a un supervisor.	Capacidad de adaptar el mensaje de acuerdo con la retroalimentación inmediata.
Conversación telefónica, videoconferencia	Grande	Reunirse con los miembros de un grupo virtual.	Eficiente, barato y menos demorado que viajar a un lugar intermedio.
Memorandos, cartas, faxes, correo electrónico personalizado, correo de voz	Poca	Comunicar a un cliente las normas de servicio.	Manera eficiente y barata de comunicar información rutinaria.
Correo electrónico general, informes financieros, volantes, tableros de avisos, informes computarizados	Muy poca	Informe anual a los accionistas.	Información estandarizada para un público muy extenso.

Fuente: Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.

Como se puede ver en la tabla anterior, los canales con el menor nivel de eficacia son aquellos que constan como información estandarizada para un público general. Por el contrario, el medio o vía de comunicación más eficaz es el careo persona a persona, el cual permite una retroalimentación inmediata de la información tratada.

Flujos de Comunicación Organizacional

La comunicación debe basarse en las necesidades y en el organigrama que maneje toda institución. Cada parte que forme el sistema organizacional, requiere establecer protocolos acorde a su realidad para el alcance de los objetivos de la organización.

> En función de su sentido puede ser horizontal entre personas del mismo nivel jerárquico, transversal en todos los ámbitos y vertical entre distintos niveles jerárquicos. Esta última según su sentido, tiende a ser descendente de arriba hacia abajo o ascendente de abajo hacia arriba. En cambio, la comunicación informal se

> desarrolla de forma espontánea entre los miembros de la organización y, por tanto, es complementaria a la comunicación formal. (Johnson & García, 2015,p. 168)

Estos tipos de comunicación son conocidos como flujos. Generalmente, están conformados por: comunicación descendente, ascendente y horizontal, ocasionalmente se incluye el tipo transversal de comunicación. Los flujos de comunicación establecen el como la información podrá ser distribuida entre las áreas o departamentos que conformen la organización. Las formas de comunicación mencionadas anteriormente y sus correspondientes definiciones son presentadas a continuación.

Mientras los canales de comunicación estén establecidos en la organización, mejores son las oportunidades para que existan flujos de información efectivos. Según Robbins y Coulter (2014) la comunicación descendente es la "Comunicación que fluye hacia abajo por la estructura jerárquica" (p.488). Es decir este tipo de comunicación tiene un direccionamiento que nace desde un rango mayor a un menor, por ejemplo desde la gerencia hasta subordinados. Por otra parte Arapé, Parra, y Rojas (2008) mencionan que la comunicación descendente va de la parte gerencial a subordinados, su objetivo es proporcionar instrucciones específicas de trabajo. Las formas más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones para el trabajo, manuales y publicaciones de la compañía, etc. Este tipo de comunicación disminuye la existencia de canales de comunicación informal.

El nivel de comunicación ascendente tiene otro tipo de funcionalidad en la organización, este direccionamiento permite que sea accesible el paso de información desde los empleados hasta la gerencia, puesto que nace desde la base de la organización. El flujo de comunicación ascendente es definido por Arapé, Parra, y Rojas (2008) como aquella que nace de los subordinados y es dirigida hacia los superiores. Su utilidad radica en que permite la retroalimentación de información, medir el clima organizacional y la toma de decisiones en la organización, basado en la perspectiva directa de quienes laboran y viven la realidad empresarial.

Por otro lado, Robbins y Coulter (2014) indican que la comunicación ascendente es la "Comunicación que fluye hacia arriba por la estructura jerárquica, de los empleados hacia los gerentes" (p.488). La cantidad de información que se pueda transmitir mediante el uso del flujo ascendente, dependerá de la apertura que tenga la gerencia o cargos superiores hacia la información que puedan proporcionar las personas que laboren en cargos de menor grado.

Otro nivel de comunicación que se maneja a nivel organizacional es el flujo horizontal y es primordial en la empresa puesto que facilita la comunicación entre compañeros, por su direccionalidad, permite la coordinación inmediata de procesos y actividades. Como sustentan la idea Arapé, Parra, y Rojas (2008) es aquella generada entre personas de un mismo nivel de jerarquía, busca lograr la integración y la coordinación. Este tipo de comunicación es necesaria para la organización, puesto que permite la integración de las diversas actividades y funciones de cada colaborador y área del sistema empresarial.

La comunicación horizontal es también conocida como comunicación lateral, Robbins y Coulter (2014) reconocen al término como la comunicación que se lleva a cabo o está dirigida entre y hacia los empleados del mismo nivel organizacional. El objetivo de este tipo de comunicación es facilitar el funcionamiento de la organización, basándose en el intercambio de información entre áreas de manera que pueda generar cohesión entre empleados y mejora de gestión de procesos. Este proceso debe desarrollarse de forma adecuada entre todas las jerarquías, rangos y cargos; entre el público interno de la organización.

Finalmente, la comunicación transversal representa el lenguaje común en la organización. Como indica Diez (2011) la comunicación transversal "Abarca todos los niveles jerárquicos y se establece con el propósito de dotar a la empresa de un lenguaje común, involucrar a toda la organización de los valores y la cultura de la empresa e intentar conseguir una gestión participativa" (p.15). Este tipo de comunicación es una gestión participativa e integral de todos los miembros de la organización.

Comunicación Externa

La comunicación organizacional no solo cumple funciones internas en la organización, sino que también cumple funciones que alcanzan dimensiones externas a la organización. En este caso, la comunicación externa es el primer rostro de toda organización ante el público externo. Como definición del termino comunicación externa, según Castro & Jiménez (2008) "Son las comunicaciones dirigidas al público externo para proyectar y mantener su reputación por medio de una imagen corporativa excelente" (p.18). Por comunicación interna se entiende toda actividad de publicidad que las organizaciones generen dirigidas hacia los beneficiarios de sus productos o servicios, así como sus colaboradores.

De forma externa en la organización, toda imagen o mensaje que sea enviado tanto al público interno como externo tendrá altos niveles de importancia, puesto que, la mejor forma de conocer a una organización es mediante la publicidad que los trabajadores de la misma otorgan a su empresa. Diez (2011) menciona que la función externa de la comunicación organizacional es el dar a conocer la empresa u organización y proyectar credibilidad ante el público en general. La comunicación organizacional no solo influye sobre los empleados o procesos internos, también es un indicador del manejo de la cultura empresarial, lo cual puede contribuir a cambiar o reforzar la imagen organizacional ante el público externo.

1.3. Comunicación Interna

Definición de Comunicación Interna

La comunicación interna es parte del desarrollo del ambiente laboral y de las actividades empresariales en toda organización. Toda organización debe velar por un buen funcionamiento de la comunicación interna por la necesidad de motivar y cuidar del personal y las actividades que desempeñan. Para el mejor entendimiento del término se cita que la comunicación interna es el:

> Conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Andrade, 2005, p.17).

Para que una organización funcione de forma adecuada la comunicación de tipo interna debe estar arraigada en las organizaciones, sea cual sea su tamaño o naturaleza. La importancia de este tipo de comunicación radica en que es una herramienta vital para potenciar el trabajo y el interés de los clientes internos por ser parte de la cultura y promover los objetivos de la organización.

El complemento para que funcione de forma interna la comunicación en la organización es la sinergia. Cada uno de los colaboradores debe ser parte activa de un sistema integrado que aporte a toda la organización. El autor Kalla (2005) señala que la comunicación interna es la comunicación de todo tipo tomando lugar al mismo tiempo en todos los niveles de una organización. El alcanzar un resultado de intercambio efectivo de toda la información, en sinergia, para crear una atmosfera de respeto y colaboración en la organización de todos los participantes.

El enfoque que dirige a la comunicación interna en la organización, es la búsqueda de la competitividad empresarial y el bienestar de su personal. Es habitual que los colaboradores lleguen a crear lazos interpersonales con los equipos de trabajo. La comunicación interna es definida por Diez (2011) como: “Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto en común” (p.34). Lo que busca la comunicación interna es que el cliente interno cuente con la información necesaria para trabajar de forma cooperativa y sinérgica para confluir con los objetivos de la organización.

Importancia de la Comunicación Interna

La comunicación interna es importante, puesto que encaminada correctamente en una empresa puede alcanzar el bienestar de la organización y sus integrantes, es necesario conocer la realidad de la misma y buscar las herramientas y métodos aplicables adecuados. García (como se citó en Charry, 2018) refiere que "invertir en comunicación interna es invertir en capital humano, lograr beneficios intangibles a largo plazo, y esta inversión supone beneficio organizacional generando pertenencia, unidad, participación e identidad" (p.26). El invertir en el desarrollo del personal y procesos empresariales es de suma importancia, la inversión de recursos debe ser dirigida al crecimiento y mantenimiento de la organización, puesto que es la vía directa para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones.

Este tipo de comunicación debe atenderse como la base fundamental para el desarrollo de las actividades, trabajadores y organización en general y debe mantener un estado permanente de servicio y actividad. Como menciona Álvarez (2007): "La comunicación interna es bidireccional o no es comunicación. Debe asemejarse a una autopista en la que la información circule con fluidez por ambos sentidos" (p. 4). Este proceso es conocido como retroalimentación o *feedback*, garantiza el desarrollo y permite el conocer cuál fue la interpretación del mensaje y la información que se ha enviado a todas las áreas en la organización.

Las teorías sobre el tema resaltan que su importancia radica en lo fundamental que es el trabajo sinérgico dentro de las organizaciones. Los autores Johnson & García (2015) refieren que la comunicación interna representa a un motor de la cultura corporativa, su presencia es imprescindible para inculcar pertenencia en los empleados. La relación entre la comunicación organizacional y la comunicación interna con dimensiones como la satisfacción laboral, clima laboral y compromiso laboral, entre otros, es directa. El uso del término motor, permite entender que es una la herramienta primordial para el funcionamiento apropiado de un sistema empresarial y por lo tanto requiere cuidados.

Objetivos de la Comunicación Interna

Todo proceso en una organización tiene un motivo de creación, un porqué. La comunicación interna no es una excepción, Piñuel (1997) (como se citó en Johnson & García, 2015) "establece como objetivos el establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes; la motivación de las actitudes personales en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa y, por último, establecer relaciones de identidad organizativa que susciten sentimientos de pertenencia" (p. 167). El establecimiento de una estrategia de comunicación interna permite el desarrollo integral de la organización, permite la identificación y relación entre los participantes. El motivar las buenas relaciones en la organización, acelera los procesos de pertenencia y por tal mejora la comodidad del colaborador que beneficiará posteriormente a la obtención de resultados.

Su finalidad es el beneficiar y aportar a la comunicación y trato de los trabajadores en su organización. Puchol (2007) menciona en su texto varios objetivos como; difundir y consolidar los valores de la empresa; transmitir eficaz, eficiente y efectivamente los mensajes de la estrategia y política empresarial; contribuir al crecimiento del compromiso y de la integración del personal; conocer y analizar al personal; contribuir a la mejora del conocimiento y de las relaciones interdepartamentales; combatir la difusión de rumores que afectan a la moral de los trabajadores, así como conseguir en la empresa un clima de confianza con la gerencia. Estos objetivos son alcanzables mediante un funcionamiento adecuado del sistema de comunicación que permita la gerencia, pues el objetivo de la comunicación interna es la motivación e información de los empleados.

Funciones de la Comunicación Interna

Las funciones que la comunicación interna debe cumplir en la organización son explicitas. Según Diez (2011) los objetivos fundamentales de la comunicación en las organizaciones son el control, la motivación, la libertad de expresión de emociones, información, ayuda en resolución de problemas y la promoción de la acción. Como puede observarse, la relación

entre como el trabajador se siente dentro de la organización y el cómo actúa por el desarrollo de la misma es intrínseca. La comunicación permite que el empleador conozca cuales son las necesidades del empleado para poder resolver cada necesidad en un futuro.

Como todo proceso la comunicación interna tiene una finalidad en la organización. Estas funciones están dirigidas a cubrir los intereses y necesidades de la organización en las que han sido instauradas. Las funciones de la comunicación interna según Kreps (1990) (como se citó en Johnson & García, 2015) son las siguientes:

> a) Diseminar y poner en vigor las metas, las reglas y las regulaciones de la organización, b) Coordinar las actividades de los miembros en el cumplimiento de las tareas, c) Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la suficiencia de la comunicación oficial realizada y el estado actual de las actividades de la organización, d) Socializar a los miembros hacia la cultura corporativa. (p. 167)

Tras la revisión de las funciones citadas anteriormente, refiere que la preocupación de la empresa para implantar un esquema de comunicación interna funcional radica en establecer una relación positiva entre trabajador y empresa. Es decir, relacionar estructura física, valores y fundamentos empresariales con quienes forman parte de la organización.

Fuentes de Comunicación Interna

Como la comunicación organizacional la comunicación interna también tiene fuentes por las cuales puede emitir y recibir información. Diez (2011) menciona que se las fuentes de comunicación interna "realizan una doble función, ya que son fuente de información para el púbico interno de la organización; y al mismo tiempo, se nutren de las informaciones que ese público les proporciona para una buena consecución de las gestiones externas" (p.74). Herramientas como actas, memos, listados de datos e informes de actividades en la organización, son algunas de las fuentes que permiten se genere el proceso interno de comunicación. A continuación, las variables que afectan al proceso de la comunicación interna.

Variables que afectan la Comunicación Interna

Se mencionó anteriormente como influye la comunicación interna organizacional en otros ámbitos laborales como el sentido de pertenencia, cultura laboral, ambiente laboral, entre otros. Sin embargo, eso no implica que la comunicación interna no puede verse influenciada por otras variables. Según Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006) las variables más representativas son la escucha selectiva, los juicios de valor, la sobrecarga de información, el filtrado y las diferencias de posición. Cada variable que interfiera con la comunicación generara rechazo o confusión en los participantes y por lo tanto, demoras se presentaran en las funciones que se realicen. La falta, la lentitud y el excesivo manejo de información pueden generar inconvenientes en los procesos organizacionales. Es necesario siempre el manejo adecuado de la información, para que no existan interferencias que entorpezcan las labores que desempeñan.

Entre otras barreras de comunicación se encuentra la aplicación de juicios de valor, problemas de escucha, problemas semánticos o la credibilidad de la fuente. La sobrecarga o falta de información en el proceso de comunicación es una de las barreras que más aqueja a las instituciones empresariales. Como mencionan Ivancevich, Gibson, Donnelly & Konopaske (2011) al presentarse este fenómeno no se puede dar un acto de absorción o respuesta adecuada de todos los mensajes, el filtro de información no es efectivo, lo que significa que la mayoría de los mensajes no son interpretados o decodificados. En el área organizacional es necesaria la existencia de una regulación de flujo de información. De este modo, se procura que la información no logre alcanzar su objetivo, sin ser interpretada de forma correcta.

1.4. La Comunicación Interna como Plan Estratégico

Para que un sistema empresarial funcione de forma eficaz, deberá crear planes que dirigirán de forma estandarizada cada proceso. Un plan estratégico según Martín (2017) es el patrón principal que permite el logro de objetivos y metas de toda organización, es la aplicación

metodológica de investigación que analice el mercado exterior y características de públicos potenciales y de interés, así como la cultura y esencia de la organización que permitan construir mecanismos que controlen y evalúen la correcta aplicación de dicho plan estratégico. La comunicación interna pasa a ser una estrategia en la organización cuando es involucrada en la planificación empresarial, siempre que sea sometida una revisión periódica de su funcionamiento e inferencia en la organización.

Un plan estratégico de comunicación interna, deberá tener objetivos y gestionar resultados en base a las dimensiones que llegue a afectar dentro y fuera de la organización. La comunicación interna según Cuervo (2009):

> Tiene influencia estratégica en una organización cuando se desarrolla básicamente en tres dimensiones comunicativas: una dimensión masiva, de carácter institucional, compuesta por mensajes unívocos a toda la organización y en la que priman los mensajes escritos, en medios gráficos, digitales o audiovisuales. La dimensión interpersonal que hace referencia a la comunicación que se genera en las distintas áreas de la organización, fundamentalmente en los equipos de trabajo y en donde predomina la palabra oral. Por último, la dimensión intrapersonal que se refiere a la comunicación generada por los integrantes de la organización que tienen roles de conducción y se centra en el proceso de codificación de mensajes que hacen los líderes antes de emitir sus directivas a la organización. (p.61)

En conclusión, la comunicación interna como plan estratégico demanda atención, puesto que constituye una base de datos que constantemente es actualiza, además, permite mejoras constantes.

CAPITULO II

MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de Investigación, Enfoque, y Alcance

Basándose en las características de la presente investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo - descriptivo, no experimental de corte transeccional, porque se utiliza la recolección de datos para obtener información importante en relación al estado del supuesto planteado inicialmente. Este estudio descriptivo, busca generar una estrategia de comunicación útil para la empresa de servicios, con datos reales sobre el estado de la organización.

Enfoque

El enfoque cuantitativo fue seleccionado porque utiliza la recolección de datos para probar el supuesto base al análisis estadístico, de este modo es posible la comprobación teórica del tema propuesto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004) el enfoque cuantitativo es la recolección y análisis de información y datos para contestar interrogantes de la investigación, el uso de la medición numérica y la estadística permite establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. En este caso los datos extraídos de la encuesta permitieron realizar un análisis estadístico que proveyó características del fenómeno estudiado, por medio de observación detallada, descripción de puntos críticos, interacción, y revisión de documentos. Toda la información recolectada y analizada permitió el planteamiento de la propuesta a realizar.

Alcance

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, porque busca detallar características importantes del fenómeno que se analiza y describe. El objetivo de la investigación descriptiva según Hernández, Fernández y Baptista (2004) es "indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables o ubicar, categorizar y proporcionar una visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o una situación" (p.218). Por consiguiente, se utilizó una encuesta que permitió identificar el estado de los distintos flujos de comunicación para describirlos, y posteriormente realizar el análisis correspondiente de los resultados obtenidos.

Diseño

Los datos se recopilaron en un momento único, lo cual otorga a esta investigación un corte transeccional. Este diseño de investigación es definido por Hernández, Fernández y Baptista (2004) como aquella investigación que: "recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (p.216). Tanto el enfoque, como el alcance establecidos para esta investigación están alineados a las necesidades de la investigación. Además, por medio del análisis bibliográfico de varias fuentes se concluye que el tema estudiado cuenta con bibliografía actualizada.

Los instrumentos y actividades realizadas son el resultado de las revisiones bibliográficas que permitieron el encuentro de técnicas, conocimiento y herramientas nuevas relacionadas al tema propuesto. Por lo tal, los instrumentos y actividades realizadas fueron el resultado y conclusión de revisión bibliográfica exhaustiva de términos e investigaciones especializadas en el tema.

Finalmente, esta investigación tiene carácter no experimental. Este tipo de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (2004),

> Es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (p.216)

Por lo mencionado anteriormente, la presente investigación fue guiada acorde al diseño no experimental, puesto que la realidad organizacional de la empresa de servicios seleccionada no será modificada, alterada o sometida a experimentos de ninguna clase. Los datos que se busca obtener durante la investigación serán reales y guiados por el contexto laboral de la organización.

2.2. Herramientas

El instrumento seleccionado para realizar la recolección de información es una encuesta, esta herramienta atribuye valores a modo de cifras a interrogantes o ítems relacionados al tema, para su posterior análisis. El cuestionario seleccionado es conocido como Test de Portugal y mide la variable de estudio, en este caso la comunicación organizacional y la aplicación será a todos los colaboradores de la empresa seleccionada para conocer el estado actual de la comunicación organizacional. Los niveles que mide la encuesta son tres, y se indican a continuación.

El cuestionario seleccionado para esta investigación está compuesto de 15 preguntas cerradas, que miden distintos tipo de niveles. Con respuestas basadas en una escala de tipo Likert, con ítems divididos de la siguiente forma: 5 es siempre, 4 frecuentemente, 3 algunas veces, 2 ocasionalmente y 1 nunca. El test de comunicación organizacional de Portugal creado en el año 2005 mide la comunicación en sus diferentes niveles: ascendente, descendente y horizontal. Las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 están destinados a medir el nivel de comunicación ascendente; los ítems 6, 7, 8, 9 y 10 tienen la finalidad de medir el nivel de

comunicación descendente en la organización y finalmente el nivel de comunicación horizontal es medida por las preguntas de los ítems 11,12,13,14,15.

La herramienta de evaluación cuenta con rangos de calificación que permiten distinguir los niveles medidos de forma clara para. En cuanto a la calificación general de la comunicación organizacional, los rangos de calificación son presentados en la tabla N°2 a continuación:

Tabla 2
Rangos de Calificación General del Test de Comunicación

Adecuada	Promedio	Inadecuada
60 a 75	45 a 59	01 a 44

Fuente: Camino, G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

Como se puede observar, la escala de calificaciones del test de comunicación organizacional conocido como Test de Portugal maneja rangos de calificación general de comunicación organizacional que va desde adecuada, promedio hasta inadecuada con los puntajes más bajos.

Por otro lado, la encuesta de evaluación cuenta también con un rango de calificación por nivel, este rango evalúa cada nivel de forma individual con un puntaje de calificación mínimo, que inicia desde 1 hasta su puntaje máximo de 25. Como se puede observar en la tabla N°3 de información a continuación presentada:

Tabla 3
Rango de Calificaciones del Test de Comunicación

Adecuado	Medio	Bajo
20 a 25	15 a 18	01 a 14

Fuente: Camino, G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.

En cuanto a la calificación de los rangos por niveles, como se puede observar el test de Portugal maneja rangos de calificación que van desde rango adecuado con un puntaje máximo de 25 hasta el rango de calificación bajo que va acompañado de la calificación más baja de 01.

Para que una herramienta pueda ser aplicada en una investigación, sin que sus resultados generen dudas, es necesario que exista cierto nivel de confiabilidad en el cuestionario relacionado a los niveles que mida y resultados que obtenga. Según Aliaga (2006) la confiabilidad o consistencia de un test de evaluación es la precisión con la que dicha herramienta mide lo que mide, en una población o muestra determinada. En este caso en particular, la consistencia de esta herramienta se ha comprobado se ha utilizado el programa SPSS y se han obtenido los siguientes resultados:

Tabla 4
Niveles de Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional

Nivel	Alfa de Cronbach	Número de Elementos
Comunicación Ascendente	0.846	5
Comunicación Descendente	0.863	5
Comunicación Horizontal	0.735	5
Comunicación Organizacional	0.907	15

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Tras realizar el análisis de los datos obtenidos de la herramienta SPSS se establece que la confiabilidad de la herramienta es alta. La validación del instrumento considera tres aspectos que fueron cumplidos acorde a la normativa: validación por beneficiario y un experto.

A continuación se presentan detalladas las preguntas que componen el cuestionario de Portugal (2005) en la tabla N°5, con la finalidad de que se conozcan los ítems o interrogantes que se plantearon en esta investigación:

Tabla 5
Preguntas de Cuestionario de Portugal

Ítem	Pregunta
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que da a sus superiores son tomados en cuenta?
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron (reuniones – capacitaciones)?
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?

9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas?
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es abierta?
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del área?
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de área para comunicarse, es claro?

Fuente: Test de Portugal (2005)

Las preguntas presentadas previamente, fueron sometidas a adaptaciones necesarias de acuerdo a la realidad y contexto organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, esta información se obtuvo tras la aplicación de pruebas piloto de la herramienta. El cambio más significativo está relacionado a cierta terminología utilizada en la versión original de la herramienta, "compañeros del mismo nivel" fue cambiado por "compañeros del área" puesto que dichos términos generaron confusión en los colaboradores que fueron participes de la prueba piloto.

2.3. Participantes

Datos de la Empresa

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCE Sede Ambato) es parte de una red nacional e internacional de universidades pontificias, desde hace 70 años en el Ecuador y 30 en el centro del país. Esta comunidad universitaria está consagrada a la formación de profesionales de alto nivel, en la cual se prioriza la formación de alta calidad para aportar con compromiso al desarrollo de la sociedad ecuatoriana en sus diferentes ámbitos. Bajo el legado que dejó San Ignacio de Loyola: "Ser más para servir mejor".

Misión PUCE:

a) Es una comunidad académica que, modo riguroso y crítico, contribuye a la tutela y desarrollo de la dignidad humana y de la herencia cultural mediante la investigación, la docencia y los diversos servicios ofrecidos a las comunidades locales, nacionales e internacionales.

b) Presta particular atención a las dimensiones éticas de todos los campos del saber y del actuar humano, tanto a nivel individual como social. En este marco, propugna el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y sus valores trascendentes, apoya y promueva la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia, promueve la preservación del medio ambiente y el respeto a la vida.

c) Goza de la autonomía a su condición de universidad, que le es necesaria para cumplir sus funciones eficazmente. Ejerce dicha autonomía con responsabilidad, y consiguientemente cumple con la rendición social de cuentas, tal y como lo determina la ley.

d) Garantiza a sus miembros la libertad académica, salvaguardando los derechos de la persona y de la comunidad dentro de las exigencias de la verdad y del bien común.

e) Dirige su actividad hacia la formación integral del ser humano. Por ello trata de formar a sus miembros intelectual y éticamente para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso con el desarrollo sustentable del país.

f) Pretende la integración del saber mediante el examen de la realidad con los métodos propios de cada disciplina académica y propiciando, al mismo tiempo, el diálogo entre estas para que se enriquezcan mutuamente.

g) Promueve el compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria para la consecución de los fines institucionales a través del diálogo y la participación, de la conformidad con el presente Estatuto.

h) Como universidad particular ofrece una alternativa específica en el ámbito académico conforme a su propio Estatuto y reglamentos.

i) Como universidad católica, se inspira en los principios cristianos ante Dios, el respeto a la dignidad y derechos de la persona humana y a sus valores trascendentales; apoya y promueve la implantación de la justicia en todos los órdenes de la existencia; propicia el diálogo de las diversas disciplinas con la fe, la reflexión sobre los grandes desafíos morales, religiosos y la praxis cristiana.

Visión de Futuro hasta el 2020:

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCE Sede Ambato), es el referente nacional en formación integral e inclusiva con impacto social. La innovación, agilidad y compromiso identifican su cultura organizacional. Es reconocida internacionalmente por su producción científica y la calidad de sus estudiantes y docentes.

Población

El análisis del estado de comunicación interna, se perfiló y dirigió hacia el personal y colaboradores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, por ello se tomará en cuenta a toda la población de la institución. Lopez (2004) indica que la población: "Es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación" (p.69). Es necesario recalcar que todos los empleados y docentes considerados para este análisis son miembros activos de la institución, sin embargo, algunos de los participantes no participaron del análisis por motivos de salud, entre otros.

La población de estudio de la empresa de servicios seleccionada para la presente investigación, está conformada por 159 personas en total. Durante el periodo de tiempo de aplicación de la herramienta seleccionada la empresa contaba con 85 docentes, 12

colaboradores en el área de servicios generales y finalmente 62 trabajadoras en el área administrativa. No se consideró a personas que funcionen como trabajadores de reemplazo y que no cuenten en nómina de la institución, tampoco se tomó una muestra representativa de la población.

Género de la Población

La población que será sujeto de estudio ha sido categorizada de acuerdo a su: género, edad, nivel de instrucción y cargo ocupado en la organización, esta información se verifica en las tablas de datos a continuación presentadas. La distribución porcentual de género es presentada a continuación en la tabla N°6:

Tabla 6
Porcentaje según género de la población

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	96	60%
Femenino	63	40%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En la empresa de servicios seleccionada se obtiene un porcentaje mayor del género masculino a nivel general con un 60% con una cantidad de 96 colaboradores, en cuanto al porcentaje restante se obtuvo un equivalente de 40% respecto a 63 colaboradoras de género femenino.

Distribución a Nivel Estructural

En la tabla N°7 presentada a continuación se presentan la distribución de nivel estructural porcentual de la población de trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, acorde a las tres áreas de trabajo que componen la institución:

Tabla 7
Nivel Estructural Porcentual

	Cantidad	Porcentaje
Personal Administrativo	60	39%
Personal Docente	85	53%
Personal de Servicios Generales	14	8%

Fuente: Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

El análisis de datos relacionados a los niveles estructurales manejados en la PUCE Sede Ambato muestran que la organización cuenta con el 53% de personal docente, 39% del total de sus trabajadores labora en el área administrativa de la institución y el 8% restante de colaboradores cumple funciones de servicios generales.

Edad del Personal

Los rangos de edad promedio de la población que labora en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato (PUCE Sede Ambato) son divididos en cuatro categorías, acorde a las respuestas recolectadas durante el proceso de investigación realizado, dicha información se presenta en seguida en la tabla N°8:

Tabla 8
Rango de Edad del Personal

	Frecuencia	Porcentaje
21 a 30 años de edad	14	12%
31 a 40 años de edad	50	42%
41 a 50 años de edad	38	32%
51 a 61 años de edad	17	14%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Al realizar el análisis de rangos de edad de la población que labora en la empresa, se obtiene que el índice más alto de rango de edad del personal es de un 42%, indicando que la mayor parte de personas que laboran en la institución tienen entre 31 a 40 años de edad. Existe un 32% de personas que laboran en la empresa que se encuentran en el rango de 41 a 50 años de edad, otro 14% de personas tienen alrededor de 51 ya 61 años de edad, mientras que solo un 12% de personas tiene 21 a 30 años de edad.

Nivel de Instrucción del Personal

Se realizó también el análisis porcentual de los niveles de instrucción de los trabajadores que forman parte de la población de la institución. Se categorizo el nivel de educación de los participantes en cinco niveles, como se puede observar en la tabla N°9:

Tabla 9
Nivel de Instrucción de los Trabajadores

	Frecuencia	**Porcentaje**
Cuarto Nivel	96	65%
Tercer Nivel	35	24%
Técnica	5	3%
Secundaria	8	5%
Primaria	5	3%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En cuanto al nivel de instrucción de los trabajadores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, el análisis de información indica que en su mayoría los trabajadores cuentan con un nivel de instrucción de cuarto nivel, con un puntaje de 65% en relación a las personas encuestadas. Mientras que el 24% de la población cuenta con un título de educación de tercer nivel. El 5% de la población de trabajadores curso su educación hasta la secundaria. Finalmente, un 3% de la población alcanzó un nivel de educación técnico y finalmente otro 3% de colaboradores curso su educación hasta el nivel de primaria.

2.4. Procedimiento Metodológico

Para alcanzar los objetivos propuestos se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico. Inicialmente, se definió el problema, los objetivos y tema de la investigación, se procedió a formar la fundamentación teórica del tema de investigación. El objetivo del proyecto, es elaborar una estrategia de mejora de la comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua conocida como Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Por tal motivo, el análisis de información teórica fue fundamental. Tras realizar el análisis bibliográfico necesario para generar una base de conocimiento, se identificó que los temas foco a manejarse serian: comunicación, comunicación organizacional y comunicación interna, entre otros, que se han considerado ser complementarios al tema principal. El marco teórico de esta investigación inicia desde lo macro, que abarca el tema principal, posteriormente se realizó el análisis y descripción del tema de comunicación organizacional, como puente guía para la descripción del tema principal. En relación a la comunicación organizacional, se detalla cuáles son sus medios, canales y flujos, entre otros puntos de importancia. De forma similar se detalla el término comunicación interna, su importancia, sus funciones, entre otros, así como su funcionalidad como plan estratégico.

Toda esta revisión se basó en el estudio de material bibliográfico, así como de artículos científicos en revistas indexadas e investigaciones relacionadas al tema**.** Posteriormente, se identificó a la población relevante para la investigación, así como la herramienta a utilizar para la obtención de información. Entre la población relevante para la investigación se encuentran personal administrativo, personal docente y personal de servicios generales. Se procedió a realizar la socialización del proyecto en la institución educativa con la directiva de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

Se prosiguió a definir los pasos a seguir, es decir, la metodología que se utilizaría para el desarrollo de este proyecto de investigación y los objetivos del mismo. Posteriormente, se solicitó a un especialista y un representante de los beneficiarios que analice la herramienta de medición y que complete el formato de validación de instrumento para así certificar la validez del mismo. Se procedió con la aplicación física de las pruebas pilotos a cinco trabajadores, 2 personas del área docente, 2 personas del área administrativa y 1 persona de servicios generales. Esta actividad fue realizada con la finalidad de verificar que el instrumento fuese adecuado para evaluar su objetivo en el contexto organizacional presente. Esto se logró mediante la recepción de sugerencias y recomendaciones de los participantes. Se aplicaron los cambios y adaptaciones recomendadas para la aplicación del instrumento.

Además, se determinó la fiabilidad del instrumento al calcular la consistencia interna por medio del alfa de Cronbach (α). El cuestionario obtuvo una fiabilidad aceptable, con un alfa de Cronbach de 0.907. Los resultados del análisis del alfa de Cronbach muestran un nivel de consistencia interna satisfactoria. El siguiente paso, fue la aplicación real del instrumento a la totalidad de la población existente. Tras recabar toda la información necesaria, los resultados se procesaron y analizaron en la herramienta estadística SPSS. Esta herramienta facilito el cálculo y análisis de resultados. De este modo, se pudo determinar cuál es la realidad de los flujos de comunicación a nivel organizacional entre el público interno de la PUCE Sede Ambato.

Tras procesar la información, que se obtuvo de la aplicación de la encuesta conocida como Test de Portugal, se logró alcanzar una idea más amplia sobre la realidad del tema de investigación en la empresa de servicios PUCE Sede Ambato. Tras obtener la información necesaria, se procesó toda la información por medio de una herramienta estadística, el uso del programa SPSS 20 permito la tabulación y análisis de datos, para la obtención de resultados. El análisis de resultados permitió reconocer el estado de los distintos tipos de flujos de comunicación entre el capital humano interno de la PUCE Sede Ambato. La propuesta de estrategia de comunicación interna de esta investigación se realizó en base a los resultados obtenidos tras el análisis de la información recolectada.

2.5. Análisis e Interpretación de Resultados

En el capítulo a continuación se realizará un análisis descriptivo de los datos recolectados por medio de la herramienta de evaluación conocida como *Test de Portugal*, enfocado de manera directa en los porcentajes representativos para conocer el estado de los flujos de comunicación en la institución de educación superior conocida como Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Tras el análisis indicado, se procederá a realizar la estrategia propuesta acorde a los resultados obtenidos y a las necesidades que se detecten en la PUCE Sede Ambato.

Análisis por Niveles

Inicialmente, el análisis de los resultados obtenidos será clasificado de acuerdo a los tres niveles evaluados por la herramienta seleccionada, como el nivel de flujo de comunicación descendente, el nivel de flujo de comunicación ascendente y finalmente el nivel de flujo de comunicación horizontal.

Nivel de Comunicación Ascendente

El primer nivel evaluado en la herramienta aplicada es la del flujo de comunicación ascendente**.** Para este análisis se toma en cuenta los cinco primeros ítems de la encuesta seleccionada. Los resultados de este nivel se han clasificado en categorías de rango bajo, medio y alto. A continuación se muestra la información recolectada en la tabla N° 10:

Tabla 10
Comunicación ascendente

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	78	51%
Medio	48	31%
Bajo	28	18%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En el nivel de flujo de comunicación ascendente observada anteriormente, en la tabla N°10, se obtuvo un porcentaje del 51% equivalente a rango alto. Este puntaje permite observar que el flujo de comunicación ascendente en la organización es equivalente a un rango alto. El resultado obtenido, indica que el sentir de los colaboradores que completaron la encuesta en la actualidad es favorable, sienten que cuentan con la atención de sus supervisores. Este puntaje también indica que las ideas y comentarios de los colaboradores son tomados en cuenta, el ambiente laboral permite que las acciones se desarrollen en un ambiente de confianza, el cual permite que se traten temas tanto laborales como familiares o personales.

Nivel de Comunicación Descendente

Para obtener los resultados de la variable comunicación descendente recopilada en la evaluación aplicada a 154 trabajadores de la PUCE Sede Ambato, se tomó en cuenta los ítems 6, 7, 8, 9 y 10. Los datos presentados a continuación en la tabla N° 11:

Tabla 11
Comunicación Descendente

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	88	57%
Medio	40	25%
Bajo	26	17%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En la tabla N° 11 se visualizan los resultados obtenidos del segundo nivel evaluado, tras realizar el análisis respectivo de los mismos se entiende que la perspectiva de los colaboradores sugiere que el flujo de comunicación descendente de la empresa de servicios se encuentra en un rango alto con un porcentaje de 57%. Por tal motivo, el resultado del nivel no es desfavorable para el contexto organizacional, puesto que denota que la información que es enviada desde departamentos de jerarquía alta y jefes a quienes supervisan es apropiada. Este flujo de comunicación tiene la posibilidad de accionar cambios de ser necesario en el contexto laboral, el puntaje alto también sugiere que la comunicación es clara y se emplea el uso de un lenguaje entendible para cada colaborador en su gran mayoría.

Nivel de Comunicación Horizontal

El nivel de comunicación horizontal, es el indicador del estado de la comunicación entre trabajadores del mismo nivel jerárquico a nivel organizacional. A continuación se presentan los resultados obtenidos en la tabla N° 12:

Tabla 12
Comunicación Horizontal

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	43	28%
Medio	83	54%
Bajo	28	18%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En la tabla presentada anteriormente se presentan los datos del flujo de comunicación horizontal, el puntaje porcentual medio obtenido alcanza un 54% lo cual denota que existe un flujo de comunicación horizontal con un nivel promedio. Lo cual indica que se debe buscar mejoras para los aspectos que integran el trabajo en equipo de compañeros de área. Considerando especialmente la confianza entre compañeros de la institución.

Análisis por Cargo

Se ha considerado relevante el establecer la distribución de porcentajes obtenidos de acuerdo al área laboral que forma la estructura organizacional de la PUCE Sede Ambato. A continuación, se presenta un análisis individual por cada área de trabajo y el estado de los diferentes flujos de comunicación.

Área Administrativa

En relación al área administrativa, se obtuvo la información redactada en la tabla N° 13 a continuación presentada. Los puntajes obtenidos muestran el estado de los diferentes flujos de comunicación interna del área administrativa:

Tabla 13
Estado de la Comunicación Interna en el Área Administrativa

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Alto	72%	70%	45%
Medio	19%	26%	51%
Bajo	9%	4%	4%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Como se puede observar en la tabla de datos N° 13 el puntaje de los flujos de comunicación tanto ascendente como descendente es relativamente alto con un porcentaje del 72% y 70% respectivamente. Po otro lado, el puntaje concerniente al flujo de comunicación horizontal del área administrativa muestra que un 51% de la población encuestada ha calificado a la comunicación entre compañeros de área como promedio.

Área Docente

En cuanto al estado de los flujos de comunicación del área docente se obtuvo los puntajes enlistados a continuación en la tabla N° 14:

Tabla 14
Estado de la Comunicación Interna en el Área Docente

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Alto	42%	53%	20%
Medio	40%	27%	55%
Bajo	18%	20%	25%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Tras el análisis correspondiente, se obtiene como resultados más notables que el rango de puntuación del flujo de comunicación ascendente alcanza una calificación alta con un porcentaje de 42%. Sin embargo, también se obtuvo un puntaje de 40% en el rango promedio del mismo nivel. El flujo de comunicación descendente alcanza una calificación de 53% correspondiente a un rango de comunicación descendente alta. Finalmente, el flujo de comunicación horizontal ha sido calificado dentro del rango de comunicación promedio equivalente a un 55%.

Área de Servicios Generales

El mismo análisis aplicado anteriormente a las áreas tanto administrativa como docente fue aplicada al área de servicios generales, con la finalidad de conocer el estado de la comunicación interna que maneja el área, se presenta la información relacionada en la tabla N° 15 a continuación presentada:

Tabla 15
Estado de la Comunicación Interna en el Área de Servicios Generales

	Ascendente	Descendente	Horizontal
Alto	18%	27%	9%
Medio	27%	18%	64%
Bajo	55%	55%	27%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Los datos obtenidos reflejan que la comunicación ascendente y el nivel de comunicación descendente existente en el área alcanzan una puntuación del 55% correspondiente al rango de comunicación bajo, lo cual identifica que existe una baja fluidez de comunicación interna entre jefe o líder del área y empleados. Finalmente, el puntaje obtenido en el nivel de comunicación horizontal alcanza un 64% correspondiente al rango de comunicación promedio, lo cual es un indicador de que este nivel puede mejorarse.

Análisis General

En este punto del análisis de resultados se evalúa e interpreta de forma general todos los flujos de comunicación organizacional evaluados con la herramienta de evaluación. Al tratar este punto se busca cumplir con uno de los objetivos del tema de investigación, en seguida se muestran los resultados del estado de la comunicación organizacional, en la tabla N° 16:

Tabla 16
Flujo de Comunicación Organizacional

	Frecuencia	Porcentaje
Alto (Adecuada)	66	43%
Medio (Promedio)	59	38%

Bajo (Inadecuada)	29	19%

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

Los porcentajes y puntajes obtenidos que se muestran en la tabla # muestran que el flujo de comunicación organizacional a nivel general de la PUCE Sede Ambato alcanzó un porcentaje del 43% acorde a las respuestas y colaboración de 154 colaboradores, Por otro lado, un 38% de la población encuestada indica que la comunicación organizacional en la institución alcanza un rango promedio. Este resultado indica que la comunicación organizacional es adecuada en la institución. Sin embargo, tiene un puntaje que se centra en el rango promedio, por lo que es necesaria la mejora de flujos de comunicación horizontales a nivel general de la organización.

Análisis por Ítem

A continuación, se realiza un análisis de las respuestas a nivel general de cada ítem que conforma la herramienta de evaluación. Cabe recalcar que se tomará en cuenta los puntajes más bajos y altos de las respuestas obtenidos, la evaluación de los puntos definidos son relevantes para la creación de la estrategia de mejoramiento de comunicación interna. Al realizar el análisis de datos y recuento de puntajes obtenidos en la tabla N° 17 se obtiene que el valor mínimo alcanzado es 1 a nivel general, así también como el valor máximo ha sido 5 de forma general. Se ha tomado el ejemplo de la investigación realizada por Camino 2019.

Por tal razón se emplean parámetros para considerar que un ítem debe ser mejorado. El puntaje mínimo de un ítem es 1 y el máximo es 5, la media general debe alcanzar un puntaje de al menos 3.70 para ser un punto alto y ser parte del 75% del puntaje total. El ítem que haya obtenido un puntaje menor al establecido, será considerado como un punto de importancia y que califica para ser sometido a cambios o mejoras.

Tabla 17
Flujo de Comunicación Organizacional

Ítem	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media

1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	1	5	4.30
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	1	5	4.24
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	1	5	4.09
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	1	5	3.98
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de área es claro?	1	5	3.95
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	5	3.84
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	5	3.83
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	1	5	3.80
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que da a sus superiores son tomados en cuenta?	1	5	3.66
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	5	3.62
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas?	1	5	3.61
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de trabajo es abierta?	1	5	3.47
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	1	5	3.45
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	1	5	3.16
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del área?	1	5	2.78

Fuente: Los datos fueron analizados con el programa SPSS/v.20

En la tabla de información presentada anteriormente se observa claramente que son 7 ítems los que no han alcanzado el valor de la media establecida, por lo que se encuentran en un rango bajo del cumplimiento de los parámetros. Las preguntas N° 14 y 5 han sido los ítems con la calificación más alejada de la media. El puntaje del ítem catorce es de 3.16, este resultado indica que los colaboradores no sienten tener la apertura para poder confiar en su jefe, así como para tratar problemas personales. El puntaje del ítem cinco es de 2.78, lo que sugiere que los colaboradores que respondieron la encuesta creen que existe información que se les es ocultada por sus compañeros de área.

La pregunta N°13 alcanzo un puntaje promedio de 3.47, este resultado muestra que la comunicación entre compañeros del área laboral no es en su totalidad abierta, lo cual sugiere que existen reservas entre trabajadores. Con un puntaje muy cercano al anterior mencionado, de tan solo 3.45, el ítem N°6 indica que las personas que completaron la información en la

herramienta de evaluación reciben un nivel promedio de información e su desempeño proveniente de su jefe.

Los ítems N°11, N°12 y N° 2 son las preguntas que han alcanzado puntajes más cercanos a la media. La pregunta N°12 alcanzo un puntaje de la media de 3.61, el análisis de los resultados de este ítem revelan que los colaboradores creen que existe un nivel de integración y coordinación entre sus compañeros de trabajo para la solución de tareas y problemas. El ítem N°11 alcanzó una media de 3.62, indicando que existe un clima de compañerismo y confianza en el ambiente laboral. En el ítem N°2 se evalúa la apreciación de los trabajadores en relación a si sus comentarios o sugerencias son tomados en cuenta por sus superiores, dicho ítem alcanzo el puntaje más cercano a la media establecida, con una puntuación de 3.66. Dicha calificación otorga una respuesta favorable a la pregunta N°2.

CAPÍTULO III

ESTRATEGIA DE MEJORA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA

Reseña Histórica

El 13 de enero de 1982 la Cámara de Comercio pidió al Obispo de Ambato, Monseñor Vicente Cisneros Durán, la creación de un programa de educación superior católica. La autoridad religiosa acogió y planteo a diversos Provinciales de la Compañía de Jesús la posibilidad que la Pontificia Universidad Católica del Ecuador funde la Sede Ambato. En 1982, Monseñor Cisneros traslado la solicitud oficial al rector de la PUCE, en nombre de la Diócesis, de la Cámara, ex alumnos de la Matriz y entidades de Ambato.

El Gran canciller de la PUCE, Cardenal Pablo Muñoz Vega, comprometió apoyar la iniciativa del Obispo, mientras que la Diócesis puso a disposición un terreno en El Tropezón, para la construcción del campus universitario. En 1983, el Cardenal Muñoz y el Padre Provincial de la Compañía de Jesús ofrecieron apoyar a nivel del Consejo Académico para que inicie con carreras cortas y completas que justifiquen la creación de la Sede Ambato. La información técnica académica fue entregada al rector de la PUCE, en 1984, en ese año, también fueron posesionados el rector y vicerrector de la institución, por Monseñor Antonio Gonzales, Gran Canciller y Arzobispo de Quito. La PUCE Sede Ambato registra como una de las fechas importantes para la ciudad, el lunes 06 de octubre de 1986, el primer día de clases de la PUCE Sede Ambato.

La misión de la PUCE Sede Ambato es ser una comunidad académica y de servicio que forma parte del sistema nacional de la PUCE. Se inspira en los principios cristianos, propicia el dialogo de las diversas disciplinas del saber con la fe, promueve la generación y desarrollo del conocimiento científico y tecnológico, contribuye en la formación humana y profesional

de sus integrantes para satisfacer necesidades de la colectividad. La visión de la PUCE Sede Ambato es ser una institución de educación superior que construye su liderazgo en la formación humana y profesional, basados en la búsqueda de la verdad científica y fortalecimiento de su identidad cristiana para contribuir al desarrollo social.

Objetivo de la Propuesta

Elaborar una estrategia de mejora de la comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua.

Antecedentes

Tras realizar un diagnóstico del estado de la comunicación interna en la institución conocida como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Se aplicó la herramienta de evaluación seleccionada a un total de 159 trabajadores, siendo dicha cantidad la población total de la empresa de servicios. Los resultados obtenidos fueron varios, la información recolectada se encuentran bajo los parámetros establecidos anteriormente. Para este tema de investigación se ha considerado que, un ítem con una media menor a 3.70 debe ser parte de la propuesta para la estrategia de mejora de comunicación interna de la organización. Dentro de los mismos, en total se consideran relevantes 7 ítems en total que tienen relación, por tal razón en la propuesta se especifican las actividades.

Glosario

- **Asertividad**: Es la habilidad o capacidad de poder expresar sentimientos o ideas de forma adecuada, en el momento oportuno incluso cuando no es positivo.

- **Canales de Comunicación:** Medio físico o virtual por el cual se puede transmitir un mensaje o comunicado, en el ámbito laboral se manejan frecuentemente los canales de comunicación fórmales e informales.

- **Capacitación**: Es una actividad realizada con la finalidad de educar o instruir a individuos para la adquisición o desarrollo de habilidades y conocimientos.

- **Clima Laboral:** Contexto laboral en el que se desarrolla una actividad laboral y que genera una influencia en el desempeño laboral del trabajador y las relaciones que puede establecer en la organización en la que labora.

- **Competitividad Sostenible**: La competitividad sostenible busca un comportamiento sustentable, por medio de aplicación de valores para la sociedad, ambiente y economía. La competitividad sostenible empresarial, está dirigido de forma directa hacia al manejo responsable de los bienes empresariales, cuidado del personal y colaboradores, así como de su ambiental laboral o a las actividades administrativas para un desarrollo sustentable.

- **Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales:** Esta herramienta fue elaborada en el año 2017 y promovida por el Ministerio del Trabajo para evaluar los factores de riesgo psicosocial que pueden afectar a los trabajadores o empleados; con la finalidad de disminuir riesgos psicosociales en los espacios de trabajo.

- **Departamento de Informática (TI):** Dependencia de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

- **Empatía:** Capacidad psicológica de lograr comprender la percepción, punto de vista y sentimientos de otras personas.

- **Empresa de Servicios:** Las empresas de servicios tienen la función de brindar al público una opción intangible de servicio para satisfacer necesidades (recreativas, de capacitación, educativas, de asesoramiento, turismo, entre otros.) dichas empresas pueden ser tanto públicas como privadas.

- **Evaluación Cognitiva:** Forma o tipo de evaluación destinada a evaluar y analizar la información recolectada por los asistentes de una capacitación.

- **Evaluación Sumatoria:** Tipo de evaluación destinada a determinar el resultado final o general de un proceso educativo, generalmente se utiliza este tipo de valuación una vez todo el ciclo o curso hayan sido concluidos.

- **Habilidades Comunicativas:** Son las habilidades adquiridas durante toda la vida de una persona, es decir el manejo asertivo de leguaje verbal, no verbal, escrito, entre otros.

- **Inteligencia Emocional:** Es la capacidad de un individuo para saber afrontar diferentes situaciones de forma asertiva, con un buen manejo de habilidades emocionales y cognitivas.

- **Intervención:** Es la acción desarrollada por una persona o grupo, con la finalidad de realizar un cambio o mejora.

- **Liderazgo Transformacional:** El liderazgo transformacional es la capacidad de un líder para desarrollar cambios y adaptaciones en su contexto laboral, con ayuda de sus colaboradores.

- **Liderazgo:** El liderazgo es la influencia participativa de un coordinador sobre los miembros de su equipo, el liderazgo es creado por conductas y acciones que inspiran.

- **Manejo de las Emociones**: Control asertivo de las emociones y reacciones físicas que los individuos tienen ante varias situaciones.

- **Publico Interno:** El público interno de una organización está conformado por los trabajadores o empleados que hayan sido contratados por la empresa y cumplan funciones laborales directas con la misma.

- **Relaciones Interpersonales:** Relaciones establecidas con otras personas, dichas relaciones pueden generarse en todo tipo de contexto, sea familiar, laboral, comunidades, entre otros.

- **Retroalimentación de Desempeño:** Es la acción de comunicar a los colaboradores como ha sido su desempeño laboral en determinado periodo de tiempo, una herramienta primordial para la mejora continua del trabajador y del área en la que labora.

- **Sensibilización:** Acción de influencia sobre una persona o varias para generar nuevas perspectivas sobre un evento, suceso o realidad.

- **Sentido de Pertenencia:** Es el vínculo emocional que tiene una persona en torno a grupos de trabajo o institución en la que labora y contexto en general, mientras más fuerte sea el vínculo, el individuo compartirá más interés por las metas del grupo u organización en la que desarrolle.

- **Trabajo en equipo:** El trabajo en equipo es el compromiso entre varios participantes para el logro de uno o varios objetivos, generalmente dichos objetivos son un interés común de los colaboradores y requiere trabajo en sinergia y cooperación.

Política

- El área de Talento Humano de la institución debe realizar la planificación y el desarrollo de las actividades conjuntamente con los coordinadores de área, en las áreas que así lo requirieran.

- Dependiendo de las necesidades y del contexto de cada área de trabajo dentro de la institución se deberá disponer y planificar las actividades a modo de un ciclo educacional laboral para los colaboradores. Dicha disposición deberá ser generada con los coordinadores de cada área.

- Las actividades planificadas podrán se impartidas por personas especializadas en las temáticas planteadas o replicadas por los coordinadores de área una vez hayan asistido a capacitaciones de forma individual.

- Todas las intervenciones, capacitaciones, sensibilizaciones o actividades realizadas deben contar con un informe donde se detallen la asistencia de los colaboradores, los temas tratados y actividades realizadas.

Metodología

La información presentada en el cuadro a continuación, tiene la finalidad de ahondar en los temas sugeridos a trabajar en la aplicación de la presente estrategia de mejora. Se enlistan a continuación los temas a tratar, así como también los objetivos de cada uno y las actividades relevantes para el desarrollo de la estrategia.

Flujo de Comunicación Horizontal		
Tema	**Objetivo**	**Actividades**
Trabajo en equipo	• Mejorar la comunicación personal entre los colaboradores • Fomentar las relaciones laborales positivas • Incrementar el sentido de pertenencia • Potenciar rasgos de liderazgo	• Taller sobre "Trabajo en equipo" • Actividades de *team building*
Empatía	• Dar a conocer al personal que es la "Empatía". • Recalcar la importancia de la empatía en el ámbito laboral • Guiar al personal en cómo ser empáticos en el trabajo • Sensibilizar a los trabajadores sobre los beneficios del ser empáticos	• Capacitación y Sensibilización sobre la empatía en el trabajo. • Ejercicio de *Role Playing*
Relaciones interpersonales	• Generar una cultura de trato asertivo entre compañeros de trabajo, que generen una mejora en el clima laboral. • Promover condiciones que mejoren la forma de afrontamiento de situaciones en el contexto laboral y otros.	• Taller de relaciones interpersonales • Capacitación de comunicación asertiva
Trabajo y ética	• Generar compromiso con los proyectos de forma ética y moral, del área y la institución. • Los datos obtenidos deben ser manejados de forma confidencial. Con la finalidad de que los resultados enviados generen cambios en el *mindset* de los colaboradores.	• Realizar talleres de sensibilización sobre la ética laboral • Actividades dinámicas de evaluación personal de ética personal.

Sentido de pertenencia	• Generar sentido de identidad institucional en los colaboradores de la empresa. • Dar a conocer a los colaboradores las medidas de mejora para el personal por parte de los directivos de la institución	• Capacitaciones sobre ¿Qué es el sentido de pertenencia? • Crear espacios para que los colaboradores conozcan como la institución se interesa por su bienestar.
Manejo de las emociones	• Desarrollar habilidades emocionales, para lograr mejores respuesta ante situaciones retantes en el área de trabajo.	• Capacitación sobre manejo de las emociones.
Canales de comunicación	• Crear una cultura de comunicación laboral en la que se utilicen los canes de comunicación adecuados, de este modo se evitará la combinación de la vida personal y laboral. Así como se mantendrá un registro permanente de las comunicaciones que se realizan en la institución. • Estandarizar los procesos de comunicación a nivel organizacional en la institución,	• Dar a conocer cuáles son los canales de comunicación formal a nivel organizacional. • Generar un procedimiento de comunicación institucional y socializar a los colaboradores.
Habilidades comunicativas	• Promover un trato asertivo entre colaboradores y compañeros de área. • Concientizar a los colaboradores sobre la importancia de entregar un mensaje de forma adecuada, de forma que se eviten todo tipo de malentendidos y se entreguen mensajes de aceptación y entendimiento.	• Capacitación sobre asertividad en la comunicación • Talleres de sensibilización sobre la importancia del lenguaje no verbal.

Flujo de Comunicación Ascendente y Descendente		
Tema	**Objetivo**	**Actividades**
Inteligencia emocional	• Mejorar las habilidades de manejo emocional de los colaboradores así como su bienestar emocional. • Potenciar las emociones y respuestas positivas, así como la resistencia ante las complicaciones. • Promover relaciones laborales positivas y reforzar habilidades y participación propia y de los colaboradores.	• Talleres de sensibilización sobre la importancia de la inteligencia emocional • Capacitaciones sobre ¿Qué es la inteligencia emocional?
Asertividad	• Direccionar una adecuada expresión de pensamientos y sentimientos entre el público interno. • Desarrollar la capacidad de actuar asertivamente por parte del personal en diferentes situaciones.	• Sensibilizaciones sobre la importancia de la asertividad en el ámbito laboral. • Capacitaciones sobre negociación. • Capacitaciones sobre manejo de conflictos.
Clima laboral	• Concientizar a los coordinadores, jefes o líderes sobre su responsabilidad e influencia sobre el clima laboral. • Generar procesos que permitan una mejora en el clima laboral de todos los trabajadores que minimice el riesgo de la presencia de acoso laboral.	• Sensibilizaciones sobre la importancia de un buen clima laboral • Generar procedimientos en contra del acoso laboral.
Liderazgo transformacional	• Mejorar la relación de confianza entre trabajador y jefe o coordinador de área. • Incentivar la aceptación de ideas o aportes de colaboradores. • Promover la existencia de líderes a cargo de las áreas de trabajo en la institución.	• Capacitaciones sobre liderazgo transformacional • Realizar talleres de sensibilización sobre la importancia de la innovación y participación de los seguidores.
Manejo de las emociones	• Desarrollar la habilidad de los líderes para el reconocimiento de las propias emociones y de otros. • Potencializar el control de las emociones propias.	• Capacitaciones sobre manejo de las emociones. • Talleres de sensibilización sobre el mal manejo de las emociones.

Estrategia

Flujo de Comunicación Horizontal							
Objetivo Especifico	**Tema**	**Metodología**	**Recursos**	**Lugar**	**Duración**	**Responsable**	**Evaluación**
Mejorar la confianza entre compañeros	Transparencia en la comunicación	Dedicar espacios para realizar capacitaciones, sensibilizaciones o intervenciones para mejorar la confianza entre colaboradores. Las temáticas a tratar deberán estar basadas en el contexto organizacional actual de la institución y del área. • Trabajo en equipo • Empatía	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores de área • **Recursos Materiales:** Institución	Institución	1 hora	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación cognitiva al final del taller • Evaluación sumatoria anual: Test de Portugal
Evitar el ocultamiento de información entre colaboradores	Divulgación adecuada de la comunicación	Dedicar espacios para realizar capacitaciones, sensibilizaciones o intervenciones para mejorar la confianza entre colaboradores. Las temáticas a tratar deberán estar basadas en el contexto organizacional de la institución y del área. • Relaciones interpersonales • Trabajo y ética	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores de área	Institución	1 hora	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación personal sobre ética personal al final del taller. Manejar de forma confidencial los resultados • Evaluación sumatoria anual: Evaluación de Riesgos Psicosociales
Mejorar la integración entre colaboradores	Integración de grupo	Establecer espacios de sensibilización para el público interno de la institución, en los que se puedan tratar temas específicos dedicados a crear un mejor nivel de integración laboral: • Sentido de pertenencia • Manejo de las emociones	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores de área	Institución	1 hora	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación cognitiva al final del taller • Evaluación sumatoria anual: Test de Portugal

Mejorar la fluidez en la comunicación entre compañeros de área	Uso adecuado de canales de comunicación	Minimizar la comunicación informal y fomentar el uso de los canales de comunicación formal de la institución. Adicionalmente, realizar capacitaciones sobre el manejo de: • Canales de comunicación • Habilidades comunicativas	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores de área	Institución	30 minutos	• Encargado o representante del área • Colaboradores • Departamento de TI	• Solicitar el análisis de participación de los colaboradores en la intranet al área de TI.

Flujo de Comunicación Ascendente y Descendente							
Objetivo Especifico	**Tema**	**Actividades**	**Recursos**	**Lugar**	**Duración**	**Responsable**	**Evaluación**
Mejorar la retroalimentación de desempeño por parte de jefes de área	Retroalimentación de desempeño	Coordinar espacios en los que se pueda realizar sensibilizaciones sobre: • Inteligencia emocional • Asertividad	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores	Institución	30 minutos	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación cognitiva al final del taller • Evaluación sumatoria anual: Test de Portugal
Mejorar la confianza entre jefe y subordinado	Liderazgo en coordinadores de área	Impartición de capacitaciones por parte del personal encargado del área de talento humano a todos los coordinadores de área: • Clima laboral • Inteligencia Emocional	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores	Institución	1 hora	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación cognitiva al final del taller • Evaluación sumatoria anual: Test de Portugal
Incentivar la apertura para recibir aportes del personal	Liderazgo en coordinadores de área	Impartición de capacitaciones por parte del personal encargado del área de talento humano a todos los coordinadores de área: • Liderazgo transformacional • Manejo de las emociones	• **Tecnológicos** • **Oficina:** materiales de oficina • **Humanos:** colaboradores de área	Institución	1 hora	• Encargado o representante del área • Colaboradores	• Evaluación cognitiva al final del taller • Evaluación sumatoria anual: Evaluación de Riesgos Psicosociales

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Tras realizar el análisis de la información recolectada y la respectiva interpretación de resultados, se concluye que el estado de la comunicación interna de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, se obtiene que es alta con un porcentaje equivalente al 43%, con un número total de participantes de 154.

- Para la creación de esta estrategia de mejora se realizó el análisis de las puntuaciones obtenidas en cada ítem de la evaluación aplicada al personal de la PUCE Sede Ambato, proceso similar al que realizó Camino (2019) el cual fue replicad de la investigación realizada por Coca (2017), en el cual se tomaron en cuenta aquellos ítems que estuviesen por debajo de la media de 3.70 como puntos de importancia que requieren mejoras.

- De acuerdo al análisis realizado enfocado en el estado de los flujos de comunicación de la organización de cada área, se obtuvo que el rango o nivel que alcanza el flujo de comunicación horizontal a nivel general es promedio en todas las áreas laborales que conforman la PUCE Sede Ambato. Es decir que la fluidez en la comunicación entre pares o campaneros de área es un punto foco que debe ser mejorado.

- En relación a los resultados concernientes a los flujos de comunicación ascendente y descendente se obtuvo que el rango promedio que alcanzan las puntuaciones de forma general en las áreas laborales de la institución son altos. Sin embargo, existen áreas en los que la comunicación entre jefe y colaboradores requiere ser mejorada.

Recomendaciones

- De acuerdo a los resultados obtenidos tras la aplicación del cuestionario de Portugal de comunicación organizacional, se recomienda la aplicación de la herramienta después de un año, con la finalidad de comparar el estado de la comunicación interna en la institución. Además se recomienda que dicho procesos sea llevado a cabo por el departamento de talento humano.

- Tras el análisis de los resultados obtenidos en la presente investigación se sugiere el enfocar los esfuerzos de mejoramiento de comunicación interna en los flujos de comunicación horizontal en cada área de la institución, puesto que es el flujo de comunicación que ha obtenido los porcentajes más altos en un rango promedio.

- Antes de realizar la futura aplicación del test de Portugal se recomienda evaluar la realidad de la institución, con la finalidad de agregar o quitar ítems necesarios, de acuerdo a la situación en la que se encuentre la institución y cual sea la realidad organizacional al momento de la evaluación, las preguntas que se añadan a futuro deberán ser abiertas.

- Se recomienda la capacitación de toda la población a ser evaluada sobre el tema de comunicación organizacional y comunicación interna, con la finalidad de alcanzar un mejor entendimiento de los aspectos a ser evaluados.

- Antes de realizar la aplicación de la herramienta, se recomienda una aplicación que se coordinada por el área de talento humano en conjunto con los coordinadores de cada área dentro de la institución, para así obtener resultados fiables y relevantes de acuerdo a la realidad organizacional actual.

BIBLIOGRAFÍA

Acuña, B., Peña, D., y Batalla, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui, s.d.*(134), 315 – 330. Recuperado de https://www.ebsco.com/

Aliaga, J. (2006). Psicometría: Tests Psicométricos, Confiabilidad y Validez. *Psicología: Tópicos de Actualidad, 1*(1), 85–108. Recuperado de http://uigv.edu.pe/facultades/psicologia/recursos/05LibroEAPAliaga.pdf

Almenara, J., Romeo, M y Roca, X. (2005). *Comunicación Interna en la Empresa.* Barcelona: Editorial UOC.

Álvarez, J. (2007). Comunicación interna: la estrategia del éxito. *Razón y Palabra, 12*(56), 2 - 7. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina Y Técnica.* La Coruña: Netbiblo.

Arapé, E., Parra, E., y Rojas, L. (2008). Comunicación y Conflicto: El Arte de la Negociación. *Negotium, 4*(10), 17 - 35. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875296

Camino, G. (2019). *Estrategia para la Mejora de la Comunicación Organizacional en una Empresa de Producción de Tungurahua.* Pontificia Universidad Católica del

Ecuador Sede Ambato. Recuperado de http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf

Castro, M. y Jiménez, L. (2008). *Caso Unionconsulting: Estrategias Para El Mejoramiento De La Comunicación Interna.* Universidad Javeriana. Recuperada de https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/5183

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comunicación, 9*(1), 25-34. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&tlng=es.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las Organizaciones.* México: McGraw - Hill.

Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones.* Madrid: McGraw-Hill.

Concha, A. (2016). *Relación entre niveles de satisfacción laboral con la comunicación interna de los colaboradores de una universidad privada de la ciudad de Guayaquil.* Universidad Casa Grande. Recuperado de http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/bitstream/ucasagrande/1049/1/Tesis1222CONr.pdf

Correal, C. (2009). *Comunicación organizacional y la teoría de la información.* Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de

http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cuervo, M. (2009). El desafío de la Comunicación Interna en las Organizaciones. *Cuadernos Del Centro de Estudios En Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo, 9*(28). Recuperado de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf

Diez, S. (2011). *Técnicas de Comunicación: La Comunicación en la Empresa.* Bogotá: Ideaspropias Editorial.

García, J. (1998). *La Comunicación Interna.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Gómez, J. (2016). La comunicación. *Salus, 20*(3), 5 - 6. Recuperado de http://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf

Gómez, A., Roque, L., Garcés, B., Mesa, Y., Iglesias, E., y Ganén, M. (2003). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *MediSur, 13*(4), 481– 493. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Hernández, S., Fernández, R., y Baptista,C. (2004). *Metología de la Investigación. Physical Review B.* Madrid: Interamericana, McGraw-Hill.

Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional.* México: McGraw-Hill

Ivancevich, J., Gibson, J., Donnelly, J., y Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos.* Madrid: McGraw-Hill.

Johnson, S. y García, J. (2015). Creatividad y Sociedad Creatividad y Fiestas. *Creatividad y Sociedad*, *23*(24), 111–137. Recuperado de www.creatividadysociedad.com

Kalla, H. (2005). Integrated internal communications: A multidisciplinary perspective. *Corporate Communications*, *10*(4), 302–314. doi 10.1108/13563280510630106

López, P. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*, *9*(8), 69–74. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012

Maqueda, J., Gamo, F., Cortés, R., y Veiga, J. (2013). Estructura y contenidos de la comunicación y redacción de artículos científicos. *Medicina y Seguridad Del Trabajo*, *59*(230), 159–170. doi 10.4321/S0465-546X2013000100011

Martín, F. (2017). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & Análisis*, *1*(1), 101–114. Recuperado de https://doi.org/10.24265/cian.2011.n1.07

Montoya, J. (2018). Comunicación organizacional : revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón Y Palabra*, *22*(1), 778–795. Recuperado de http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1134

Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración.* New Jersey: Prentice Hall.

Walden, J., Jung, E., Westerman, C., Walden, J., Jung, E., y Westerman, C. (2017). Employee communication , job engagement , and organizational commitment : A study of members of the Millennial Generation. Journal of Public Relations Research, 29(2), 1–17. doi 10.1080/1062726X.2017.1329737

ANEXOS

Anexo N° 1: Índice de Tablas

Tablas

Tabla 1 13

Tabla 2 26

Tabla 3 26

Tabla 4 27

Tabla 5 27

Tabla 6 31

Tabla 7 32

Tabla 8 32

Tabla 9 33

Tabla 10 36

Tabla 11 37

Tabla 12 38

Tabla 13 38

Tabla 14 39

Tabla 15 40

Tabla 16 40

Tabla 17 41

Anexo N° 2: Validación Instrumento – Especialista

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Que as parte del proyecto de investigación "Estrategia de mejoramiento de comunicación interna en una empresa de producción de la provincia de Tungurahua", desarrollado por Ángela Damián, estudiante de decimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Cuestionario de Comunicación Organizacional

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialistas.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se conoce poco del tema y 6, si se conoce a profundidad).	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						
Pasos esenciales de la construcción						
Formato de los reactivos						
Análisis de reactivos						
Procedimientos y normas de aplicación						
Criterios de corrección de las pruebas						
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						
Validez, confiabilidad y sesos						

Comentario:_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertenencia de la encuesta de comunicación para el personal, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	Ejemplo	X		X		
1	Nombre del test	✓		✓		
2	El formato para la prueba	✓		✓		
3	Numero de Ítems planteados	✓		✓		
4	El test se adecua a las características culturales de la población	✓		✓		
5	Se adecua a las características psicológicas laborales de los beneficiarios	✓		✓		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	✓		✓		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas- laborales.	✓		✓		
8	El planteamiento tienen calidad científica	✓		✓		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	✓		✓		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema.	✓		✓		
11	Las instrucciones son claras y precisas	✓		✓		
12	La sintaxis es apropiada	✓		✓		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	✓		✓		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	✓		✓		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	✓		✓		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	✓		✓		
17	Se especifican los criterios de interpretación	✓		✓		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	✓		✓		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	✓		✓		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	✓		✓		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la encueta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	Ejemplo	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	✓		✓		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	✓		✓		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	✓		✓		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	✓		✓		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	✓		✓		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	✓		✓		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	✓		✓		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	✓		✓		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	✓		✓		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	✓		✓		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	✓		✓		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de área para la solución de tareas y problemas?	✓		✓		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de área es de manera abierta?	✓		✓		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del área?	✓		✓		
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de área?	✓		✓		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Luis Eduardo Cevallos Terneus

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 10 años

Ultimo grado académico alcanzado: Magister Administración de Empresas

Firma y Sello de la Institución

Anexo N° 3: Validación de Instrumento - Beneficiario

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA. Que as parte del proyecto de investigación "Estrategia de mejoramiento de comunicación interna en una empresa de producción de la provincia de Tungurahua", desarrollado por Ángela Damián, estudiante de decimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Cuestionario de Comunicación Organizacional

Objetivo: Validar el instrumento por juicio de especialistas.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se conoce poco del tema y 6, si se conoce a profundidad).	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						✓
Pasos esenciales de la construcción						✓
Formato de los reactivos						✓
Análisis de reactivos						✓
Procedimientos y normas de aplicación						✓
Criterios de corrección de las pruebas						✓
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						✓
Validez, confiabilidad y sesos						✓

Comentario:_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la encueta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	Ejemplo	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	✓		✓		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	✓		✓		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	✓		✓		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	✓		✓		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	✓		✓		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	✓		✓		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	✓		✓		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	✓		✓		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	✓		✓		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	✓		✓		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	✓		✓		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros de área para la solución de tareas y problemas?	✓		✓		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros de área es de manera abierta?	✓		✓		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del área?	✓		✓		
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros de área?	✓		✓		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje de la encueta de comunicación para el personal corporativo, conforme los propósitos del proyecto.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
	Ejemplo	X		X		
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?	X		X		
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	X		X		
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	X		X		
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	X		X		
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	X		X		
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	X		X		
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	X		X		
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	X		X		
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	X		X		
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	X		X		
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	X		X		
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	X		X		
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	X		X		
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	X		X		
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	X		X		

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL – TEST DE PORTUGAL

Observaciones:

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Ing. Gissela Carolina Chico Paredes

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Técnica de Seguridad y Salud Ocupacional

Tiempo dentro del cargo: 4 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Magister

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Firma y Sello de la Institución

Anexo N° 4: Validación de la Propuesta - Beneficiario

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la "Estrategia de mejora de comunicación interna", que as parte del proyecto de investigación "Estrategia de mejoramiento de comunicación interna en una empresa de servicios de la provincia de Tungurahua", desarrollado por Ángela Damián, estudiante de décimo semestre de la Carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, se propone actividades para la mejora de la comunicación interna de la organización.

La validación de estrategia es importante porque permite determinar la eficacia de las actividades de la propuesta.

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validar la estrategia por juicio de especialistas.

Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se conoce poco del tema y 6, si se conoce a profundidad).	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta						/
Aplicabilidad de la estrategia						/
Utilidad de la propuesta						/
Facilidad de entender la propuesta						/
Concordancia entre actividades y necesidades						/

Comentario:_____

Pontificia Universidad Católica del Ecuador

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: Gissela Carolina Chico Paredes

Empresa: PUCE sede Ambato

Cargo que ocupa: Técnica de Seguridad y Salud Ocupacional

Tiempo dentro del cargo: 4 meses

Tiempo de experiencia: 6 años

Ultimo grado académico alcanzado: Cuarto Nivel

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
UNIDAD DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Firma y Sello de la Institución