



ESCUELA DE PSICOLOGIA

Tema:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA
CIUDAD DE AMBATO.

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:

ALTAMIRANO SANTANA MARITZA ALEXANDRA

Directora:

LIC. DAYAMY LIMA ROJAS, MSC.

Ambato – Ecuador

Junio - 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA
CIUDAD DE AMBATO.

Línea de Investigación:

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA
COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL.

Autora:

ALTAMIRANO SANTANA MARITZA ALEXANDRA

Dayami Lima Rojas. Msc

f.  _____

CALIFICADOR

Hernán Paul Ortiz Coloma. Mg

f.  _____

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández. Mg

f.  _____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco. Msc

f.  _____

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGIA

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

f.  _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato- Ecuador

Junio 2020

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **MARITZA ALEXANDRA ALTAMIRANO SANTANA**, con **CC. 180537014-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: **“PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, previa a la obtención del título profesional de **PSICOLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGIA**.

- 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, junio 2020



MARITZA ALEXANDRA ALTAMIRANO SANTANA

CC. 180537014-3

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que creyeron en mí y mi capacidad para lograr culminar una meta más, a mis maestros por ser los mejores mentores con cada consejo y recomendación, a mis compañeros por demostrarme que no todos son mis amigos y la envidia siempre estará presente. Agradecida eternamente con todos, jamás me rendiré hasta conseguir lo que desee.

DEDICATORIA

Dedico este título a mi madre Lupe Santana por ser la mujer más extraordinaria del planeta quien me guía todos los días y en cada minuto para no decaer, aguanta mi carácter, a mi papito Sixto Altamirano, que se convirtió en mi ángel y me da fuerzas para culminar esta etapa, además, a mi hermano, sobrinos y tíos por darme su apoyo en el momento que más he necesitado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo validar un plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato. La metodología, que se utilizó fue cuantitativa, con un diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo. Para la recolección de los datos, se utilizó el Test de Comunicación Organizacional de Portugal aplicado a una población de 50 trabajadores. A partir del cálculo de las medias obtenidas en cada tipo de comunicación, se obtuvo que las mayores dificultades están en la comunicación ascendente, con una media de 3,88 y en la horizontal, con una media de 3,64. Se realiza, también, un análisis detallado donde, se revelan dificultades en la comunicación ascendente en temas referidos a la confianza con el jefe, en la comunicación horizontal en lo referente a la confianza entre compañeros y en la coordinación para solucionar problemas y ejecutar tareas. A partir de los resultados obtenidos, se diseñó un plan de mejora para la comunicación interna, tiene en cuenta los aspectos que mayor incidencia tuvieron en los resultados desfavorables, tanto por la media como por la desviación típica. El plan, se organizó por cada una de los tipos de comunicación interna, e incluyó el problema a mejorar, actividad, recursos necesarios, presupuesto, responsable, participantes, fecha o frecuencia de ejecución y evidencia de cumplimiento. Este plan fue validado por dos psicólogos organizacionales como especialistas del tema y por dos beneficiarios de la entidad financiera.

Palabras Claves:

Comunicación Organizacional; Comunicación Interna; Plan de Comunicación

ABSTRACT

The purpose of this investigation was to validate an internal communication plan for a financial institution in Ambato. The methodology was quantitative with a non-experimental design and a cross-sectional and descriptive scope. For data collection, The Organizational Communication Test of Portugal was applied to a population of 50 workers. From the calculation of the arithmetic average obtained in each type of communication, it is learned that the greatest difficulties are in upward communication with an average of 3.88, as well as in horizontal with an average of 3.64. A detailed analysis is also carried out in which difficulties are uncovered in upward communication including issues related to trusting the boss. In horizontal communication, difficulties were found in trusting colleagues and in coordination to solve problems and execute tasks. Based on the findings, an improvement plan for internal communication was designed, taking into account the aspects that had the greatest impact on unfavorable results, both by the arithmetic average and the standard deviation. The plan is organized by each of the types of internal communication, and includes the problem to improve, activity, necessary resources, budget, responsible, participants, date or frequency of execution and evidence of compliance. This plan was validated by two organizational psychologists that are specialists on the topic and by two beneficiaries of the financial institution.

Keywords:

organizational communication, internal communication, communication plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN DE AUTENCIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	4
1.1 Comunicación Organizacional	4
1.2 Barreras de la Comunicación Organizacional	8
1.3 Comunicación Interna.....	11
1.4 Tipos de Comunicación Interna.....	15
1.5 Relaciones de Comunicación Interna	16
1.6 Gestión de la Comunicación Interna	17
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	19
2.1 Tipo y enfoque de la investigación.....	19
2.2 Tipo de recolección de información	20
2.3 Población	22
2.3.1 Caracterización de la entidad financiera Kullki Wasi Ltda.	22
2.4 Procedimiento metodológico.....	25
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
3.1 Análisis de resultados por pregunta.....	27
3.2 Análisis de resultados por dimensiones	34
3.3 Análisis de resultados por la media	36
CONCLUSIONES.....	44

RECOMENDACIONES	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	50
Anexo 1.....	50
Anexo 2.....	51
Anexo 3.....	52
Anexo 4.....	53
Anexo 5.....	54
Anexo 6.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo entre comunicación social y organizacional	5
Tabla 2. Elementos de la comunicación	6
Tabla 3. Clasificación de la comunicación organizacional	7
Tabla 4. Barreras de la Comunicación Organizacional	10
Tabla 5. Acciones de comunicación internas de la empresa	12
Tabla 6. Funciones de la comunicación interna	13
Tabla 7 Comunicación multidireccional interna	15
Tabla 8. Cuestionario de Comunicación Organizacional	20
Tabla 9. Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional	21
Tabla 10. Género	23
Tabla 11. Rango de Edad.....	24
Tabla 12. Área de trabajo	24
Tabla 13. Pregunta 1	27
Tabla 14. Pregunta 2.....	27
Tabla 15. Pregunta 3.....	28
Tabla 16. Pregunta 4.....	28
Tabla 17. <i>Pregunta 5</i>	29
Tabla 18. Pregunta 6.....	29
Tabla 19. Pregunta 7.....	30
Tabla 20. Pregunta 8.....	30
Tabla 21. Pregunta 9.....	31
Tabla 22. Pregunta 10.....	31
Tabla 23. Pregunta 11	32
Tabla 24. Pregunta 12.....	32
Tabla 25. Pregunta 13.....	33
Tabla 26. Pregunta 14.....	33
Tabla 27. Pregunta 15.....	34
Tabla 28. Dimensión Ascendente.....	34
Tabla 29. Dimensión Descendente	35
Tabla 30. Dimensión Horizontal	35
Tabla 31. Escala General	35
Tabla 32. Media por preguntas	36

Tabla 33. Comunicación Ascendente	37
Tabla 34. Comunicación Descendente	38
Tabla 35. Comunicación Horizontal.....	38
Tabla 36. Plan de Comunicación Interna.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género	24
-------------------------	----

INTRODUCCIÓN

La comunicación interna ha sido estudiada en varias organizaciones por estudios representativos como el realizado por Bermúdez (2016) donde, se menciona que el 60% de los problemas en las empresas son usualmente debidos a la falta de comunicación interna. Esta es una problemática, que se acarrea desde tiempos remotos, puesto que la comunicación, se refiere a un proceso de interacción, en la que se intercambia información, que en este caso el ser trasladado a la parte organizacional se convierte en un elemento transversal e indispensable, que se entrelaza en cada uno de los integrantes como un proceso social fundamental en cualquier entidad de organización.

La comunicación interna a nivel internacional, se convierte en una herramienta estratégica, de acuerdo con Ramírez, Sarria y Colorado (2017) mencionan a la comunicación como un sistema que facilita la organización y la consecución de objetivos y desarrollo internacional, este tipo de comunicación centra su prioridad en el diagnóstico y análisis de variables complejas dentro de las instituciones, a fin de mejorar y fortalecer la identidad de una organización.

Esta variable por su naturaleza de estudio, internamente, está estructurada jerárquicamente con procesos regulares respecto a la cultura en donde la organización, se desarrolle. Tanto a nivel nacional como internacional, se maneja información confidencial, sumado, que se genera una competencia negativa y las habilidades de liderazgo son limitadas, estas características afectan la comunicación interna de las empresas; para corroborar estos aspectos un estudio realizado en Guatemala por Portilla (2014) identifica un diagnóstico de nuevas complicaciones en la comunicación interna, así como la burocracia, las relaciones interdepartamentales, los niveles jerárquicos de la organización y la comunicación informal (rumores), que se desarrolla en las empresas de la actualidad.

De acuerdo con una investigación previa el desarrollo de la comunicación interna a nivel nacional pretende resaltar la importancia efectiva de la comunicación que está afecta en todas las organizaciones, en Ecuador esta comunicación, se ha convertido en una de las partes más importantes del desenvolvimiento institucional parte desde articulaciones y vínculos internos, que se proyectan a la práctica, identifica estos procesos como transversal, incluye políticas institucionales sin limitarlas a situaciones de tipo instrumental, debido a esto en los últimos años los estudios a nivel nacional, se han basado en la comunicación interna como

vínculos humanos, que se relacionan de acuerdo a sus propias culturas, construye así una cultura empresarial con creencias, valores y comprensiones que guían a una mejor toma de decisiones en base a una adecuada comunicación (Balarezo, 2014).

Bajo estos antecedentes, en la entidad financiera previa a realizarse el estudio, se apreció que no existe un sistema de comunicación interna definido y los empleados utilizan con mayor frecuencia una red social conformada por todos los miembros de la organización. Por esta vía, se dan a conocer muchas informaciones que serían personalizadas, lo cual propicia la ocurrencia de rumores y distorsiones de la comunicación. También, al ser este un mecanismo sobreexplotado, a veces las personas, se saturan de mensajes por su uso indiscriminado. No existe ninguna cartelera informativa para los trabajadores, la página web tampoco es funcional pues, aunque hay un responsable, el contenido de la misma no es útil para el funcionamiento de la entidad. A esto, se suman confusiones que suceden porque ciertos procesos, se efectúan en dialecto indígena, el cual no todo el personal conoce, y esto genera distorsiones en la información. Debido a los problemas de comunicación los jefes de departamento no siempre revisan las disposiciones internas y esto provoca incumplimientos de las mismas.

Por esta situación, se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo, se solucionaría los problemas de comunicación interna presentes en una entidad financiera de la ciudad de Ambato?

La idea a defender en este estudio contiene enfoques teóricos, prácticos y metodológicos, con respecto a mejorar la comunicación interna en una entidad financiera, por lo tanto, el objetivo general será validar un plan de comunicación interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato.

Los objetivos específicos para desarrollar el presente estudio son:

1. Fundamentar teóricamente la gestión de la comunicación interna.
2. Analizar la situación actual de la comunicación interna en la entidad financiera de Ambato.
3. Diseñar un plan de comunicación interna la entidad financiera de Ambato.
4. Evaluar el plan de comunicación interna por criterio de especialistas y beneficiarios.

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados, la investigación, se basó en una metodología cuantitativa con la aplicación del Test de Comunicación Organizacional de

Portugal (2005) (Ver Anexo 5) para recolectar los datos, el cual mide la comunicación de una organización en diferentes niveles: horizontal, ascendente y descendente. El diseño fue no experimental, corte transversal y alcance descriptivo.

Toda la metodología, se basó en antecedentes investigativos y métodos tanto teóricos como prácticos que fundamentaron la investigación de la comunicación interna de la organización, de la, que se obtuvo un diagnóstico de la situación actual y un plan para la misma, debidamente validado por criterios de especialistas y beneficiarios.

Esta investigación estuvo justificada, pues la entidad financiera brindó apertura para el desarrollo de la misma debido a los problemas identificados durante la etapa de prácticas pre profesionales. Tanto el diagnóstico realizado como el plan de comunicación interna derivado del mismo, son de gran utilidad práctica para la entidad financiera, con ello tendrían claridad sobre qué aspectos de la comunicación interna trabajarían y a través de qué actividades hacerlo. De ponerse en práctica el plan propuesto, la investigación tendría un impacto social debido a que mejoraría la comunicación interna, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio, el bienestar tanto de los clientes internos, como externos y con ello, se ejercería de mejor manera el rol social que cumple la entidad.

La estructura del presente estudio, está realizada de la siguiente forma:

El capítulo I corresponde al estado del arte y la práctica, que contiene el contexto nacional e internacional de la comunicación interna, los análisis teóricos y posiciones conceptuales de los diferentes autores y contextos.

El capítulo II correspondiente al diseño metodológico, donde se considera el tipo de investigación, el enfoque, población y muestra, tipo de recolección de información, procesamiento y análisis de información, caracterización de la entidad financiera y propuesta de la investigación.

En el capítulo III corresponde al análisis de los resultados de la investigación, donde se realiza una validación, evaluación y análisis de la comunicación interna de la entidad financiera a partir de los resultados y la propuesta considerada.

Para finalizar con las conclusiones y recomendaciones procedentes de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Comunicación Organizacional

Una organización usualmente nace de la necesidad de cumplir ciertos objetivos y metas a corto y largo plazo, mismas, que se lograrían por medio de acciones coordinadas y esfuerzos de un conjunto o grupo de personas con un fin; este tipo de actividad, no se la llevarían de manera individual, por lo tanto, el formar una organización es lo más adecuado, entra a un terreno de comunicación y proceso organizacional como dinámica fundamental para favorecer la coordinación de cada actividad dentro de la organización (Robles, 2018).

Si bien al interior de cada organización existen componentes manejables, que se controlarían o coordinar con respecto a la comunicación existen ciertos elementos a tomarse en cuenta que afectan actividades internas como el encontrarse en un ambiente cambiante, un área de competitividad y presión, en búsqueda de estrategias para poder incrementar sus recursos y continuar en el mercado, así el clima y la comunicación de la organización son importantes como aspectos claves para su desarrollo.

Las organizaciones demandan de una comunicación que compense las exigencias del consumidor interno y externo, como lo mencionan Adler y Marquardt (2005) la particularidad de la comunicación dentro y fuera de una organización es lograr que el proceso comunicativo sea un éxito, para así poder identificar los conflictos, que se presenten en la misma y transmitir una correcta comunicación. La comunicación a manera general cumple un papel elemental en el ámbito laboral, tiene como objetivo mejorar la productividad, incentivar a la motivación del personal, generar un clima agradable pero lo principal es transmitir ideas adecuadas como base de una buena comunicación en la empresa.

Por lo tanto, la comunicación dentro de las organizaciones es importante debido a que las empresas prestarían más atención como, se lleva la comunicación en especial interna, con el objetivo de poder generar una comunicación profesional, es gestionada y dirigida por entes capacitados que puedan lograr transmitir la visión de la organización, además, de mejorar las metas propuestas para que así, se pueda disminuir y eliminar los malos entendidos entre los colaboradores y sobre todo los rumores y confusiones que conlleva a situaciones de malestar impide el progreso y eficiencia de la institución.

De acuerdo con Peiró y Bresó (2012), para entender la definición de comunicación organizacional es preciso hacer un análisis comparativo entre comunicación social y comunicación organizacional:

Tabla 1. *Cuadro comparativo entre comunicación social y organizacional*

Comunicación social	Comunicación organizacional
Está encaminada al servicio de la sociedad	Se enfoca al servicio y desarrollo de una organización empresarial.
Entiende a la creatividad como una forma de expresión cultural	Da vía libre a esta creatividad e innovación para desarrollar nuevos productos y servicios según las necesidades de los clientes o usuarios.
La cultura es entendida como la consolidación de valores	La cultura permite, que se compartan los principios culturales de la organización y que permanezcan dentro de ella.
Busca la expresión del hombre y pretende crear un tejido social	Busca la productividad de la organización y la sinergia para que los procesos sean productivos y eficientes.
El lenguaje es autóctono y literario	Lenguaje proactivo, asertivo, eficiente, claro y que reduce el margen de error.
Es participativa y democrática	No busca la democracia sino el consenso y, se enfoca en la productividad.

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Peiró y Bresó (2012).

Con este énfasis comparativo Sánchez (2010) define a la comunicación organizacional como el proceso mediante el cual dos o más interlocutores de una organización realizan un intercambio de informaciones en un contexto empresarial. Al referirse que el proceso comunicativo, se desarrolla en un contexto empresarial, hace referencia al análisis de las variables tanto internas, como externas en la organización, que frecuentemente obstruyen la captación de un mensaje, y es la retroalimentación por parte del emisor que la información llega de manera correcta.

La comunicación organizacional tiene como principal función perfeccionar el clima laboral entre personal y directivos, a la vez que ayuda a las empresas para circular información entre el mercado y forjar un nivel alto de competitividad que permita a las partes de las empresas apreciar un sentido de motivación permanente y pertenencia en la misma (Flórez, 2014).

En cualquier tipo de comunicación es importante tomar en cuenta sus elementos y mucho más si es de tipo organizacional, pues el hecho de incluir personal y administrativos, lleva a que los ámbitos tengan una mayor responsabilidad en su comunicación organizacional.

Tabla 2. *Elementos de la comunicación*

Emisor	Es el origen de la comunicación, es la persona que transmite la información o mensaje.
Receptor	Es el destino de la información, es la persona que recibe el mensaje por lo, que se convierte en el destinatario.
Mensaje	Es el núcleo de la información que se transmite, por lo tanto, es el contenido de la comunicación.
Canal	Es el conducto, como su nombre lo dice, es el canal y medio físico del, que se transmite y se recibe el mensaje.
SopORTE	Es el elemento que contiene a la información.
Código	Dentro de un contexto significativo es un sistema que agrupa, organiza y relaciona ciertos signos para darle sentido al mensaje

Nota: Modificado de Sánchez (2010).

Cada uno de estos elementos mencionados es importantes dentro de la comunicación organizacional para poder transmitir un mensaje adecuadamente, y es más sencillo identificar cualquier tipo de inferencia en el proceso de comunicación. Al entablar un proceso de comunicación, estos elementos antes mencionados interactúan en la transmisión de información que tiene como finalidad que el mensaje llegue de forma correcta al interlocutor, si tomamos en cuenta estos elementos la comunicación sirve y cumple varias intenciones organizacionales que sirven para fortalecer la gestión administrativa y del personal (García, 2012).

Los propósitos de la comunicación organizacional engloban diversos aspectos en el ámbito tanto empresarial como personal, se deduce que progresa el desenvolvimiento individual y a la vez mejora la dinámica organizacional, pues el objetivo central de una empresa será mejorar la calidad de vida del trabajador, y lograrlo al utilizar adecuadamente las técnicas de comunicación en su lugar de trabajo, para generar resultados positivos. García (2012) detalla los propósitos de la comunicación empresarial, de la siguiente manera:

Propósitos Empresariales:

- Establecer una mejor habilidad de dirección
- Logro de metas y objetivos

- Reforzar la organización de manera formal y estructurada
- Utilizar los canales de comunicación formales.

Propósitos Personales:

- Generar o ser de influencia en los demás
- Expresar adecuadamente sentimientos y emociones del trabajo, que se realice
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Mantenerse actualizado para generar conocimientos nuevos.

En la comunicación organizacional, a parte de elementos y propósitos empresariales, existen tipos de cada una que son criterios que representan las diversas direcciones que tomarían el mensaje que es un elemento dentro del proceso de comunicación que un propósito. En la actualidad existe una variedad de tipos de comunicación y según Robbins y Judge (2013), plantean que los sistemas de información o mensajes están ligados a los numerosos tipos de comunicación organizacional, pero, se trata de resumirlos a manera general a los que presentan mayor recepción a nivel gerencial, dado que en el ámbito empresarial y los procesos digitalizados ayuda a que tengan un seguimiento pertinente y que la implementación ante las necesidades sea más favorable. Por lo tanto, su clasificación, se encuentra así:

Tabla 3. *Clasificación de la comunicación organizacional*

Comunicación descendente	Es aquella que caracteriza a las organizaciones, porque, se utiliza en grupos formales, la información empieza desde un nivel jerárquico superior (gerencia y administración), que son los supervisores y subordinados; lo que presentarían sesgos en la información y dificulta su efectividad.
Comunicación ascendente	La cantidad de información fluye de un nivel jerárquico inferior hacia uno superior, el cual brinda la retroalimentación necesaria a la parte gerencial y administrativa da lugar a la interacción de los subordinados para formar parte de una estructura participativa y democrática, pues, se logra expresar los sentimientos y necesidades.

Comunicación lateral

Es aquella donde la información transita de manera horizontal entre personas del mismo nivel jerárquico o del mismo status; este tipo de comunicación sería formal e informal, pero es necesario para un funcionamiento adecuado de la organización y favorece así el rápido intercambio de información.

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Robbins y Judge (2013).

1.2 Barreras de la Comunicación Organizacional

Las barreras en el proceso de comunicación organizacional, son aquellos factores que impiden la comunicación dentro de una organización, que obstaculizan la fluidez de la información y mensaje en la transmisión de ideas, provoca una inadecuada retroalimentación del mensaje y, por lo tanto, una mala comunicación receptiva, sin embargo, las barreras serían solucionadas con estrategias para contrarrestar las mismas.

Chiavenato (2014) indica que las barreras de la comunicación a nivel general no solo en el área organizacional, son:

Barreras personales: son aquellas, que se derivan de las esferas emocionales y los valores de cada individuo, las más comunes son: la percepción, las emociones, la escucha activa, los sentimientos personales y las motivaciones.

Barreras físicas: son obstáculos, que se producen en el ambiente donde, se genera el mensaje para su comunicación de tipo física, por ejemplo: la distancia, limitaciones en infraestructura, ruidos, entre otros.

Barreras semánticas: son interrupciones, que se originan de los símbolos en el proceso de comunicación, son los medios de manera específica, son: palabras, símbolos, señales, gestos.

Las barreras de la comunicación organizacional, retrasarían o interrumpirían los procesos organizacionales y limitar la obtención de resultados favorables para la empresa; por esto las compañías procuran tratar a la problemática variedad de técnicas, modelos y herramientas de comunicación que admitan y logren un mejor dinamismo organizacional, si toma en cuenta que la presión de la competitividad siempre la tienen por delante.

Un modelo de comunicación en el sector empresarial brinda muchas ventajas para el mismo, sin embargo, si no, se elige un modelo adecuado existirían desventajas imprevistas en el área laboral por lo que es necesario tomar en cuenta ciertas medidas de prevención para solucionar ciertas barreras que serían:

- Las innovaciones de información derivadas en el campo de la tecnología, que influyen para que exista cuantiosa información.
- La comunicación, se muestra afectada en la opinión pública y en la vida social de manera definitiva.
- Se ve afectada la conducta de las personas en los grupos sociales, en sus actitudes y comportamiento.
- No, se considera las conciliaciones necesarias a la población a la, que se difunde el modelo de comunicación organizacional.
- La aplicación de nuevas tecnologías, presentan grandes riesgos culturales, dado que la comunicación es un agente modelador de la cultura organizacional.
- El uso de un proceso estructurado de información, ejercerían presión y se verían afectadas las relaciones interpersonales e institucionales en el lugar de trabajo

El proceso de comunicación es fundamental para el crecimiento organizacional, sin embargo, es necesario denotar los posibles contratiempos que surgen a partir de establecer un nuevo modelo de comunicación a la población, por lo, que se sustentaría, proveer lo necesario para poder aplicar el modelo para que este genere resultados exitosos y eleve el nivel de productividad (Gómez, et. al., 2015).

Todo lo que engloba el proceso comunicativo, fluiría de manera adecuada a todas las directrices de la empresa, e involucra a cada miembro de la misma, lo que permite que la información sea eficaz, genere satisfacción en el personal y se evite los errores o fallas en la comunicación.

Así como lo menciona la Organización Panamericana de la Salud (2009) en su informe sobre comunicación en emergencias, es importante que las necesidades prácticas de la comunicación, se comprendan absolutamente, que se aclaren las dificultades y barreras de la comunicación, estas dificultades o problemas incluyen estrategias para mejorarlas como: preparación para comunicarse; conocer las barreras de la comunicación, la elección de técnicas, sus principios, la comunicación oral y el flujo de la comunicación versus la comunicación escrita.

Tabla 4. *Barreras de la Comunicación Organizacional*

Barreras	Características
Falta de Planeación	Para que una comunicación organizacional sea adecuada y cumpla con sus objetivos surgirían como consecuencia de una planeación, tanto de análisis y formulación del mensaje a transmitir como su origen y objetividad.
Información expresada deficientemente	La comunicación, se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información.
Barreras de contexto internacional	Tiene como obstáculos la existencia de culturas, lenguaje y normas de acción diferentes y variadas complica más la transmisión de información. Se presenta al tratar de traducir lemas de empresas o dar a conocer conceptos de trabajo que variarían considerablemente de una cultura a otra y en unos casos hasta ser ofensivos sí, no se maneja adecuadamente.
Comunicación de forma impersonal	El uso de medios de comunicación en la empresa obstaculizaría la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente si hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización.

Tiempo insuficiente	Dentro de los múltiples intercambios de información, que se presentan, muchas, se relacionan con cambios organizacionales sustanciales y de gran importancia e influencia en los colaboradores de la empresa. Muchos de los colaboradores no responden a los cambios de la misma forma, a algunos les toma más tiempo adaptarse a los mismos.
---------------------	---

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Valle, 2017.

La comunicación organizacional es un factor importante para que la empresa lleve a cabo con éxito los planes, el buen manejo haría perdurar a la organización. Es importante evitar las barreras que puedan existir por parte del emisor o del receptor, depende el papel, que se tome en el momento del proceso de comunicación, también, es importante que los integrantes de una organización conozcan los canales mediante los cuales, se expresarían. Existen diversos tipos de mensajes, los cuales serían empleados por cualquier miembro de la organización, y preferentemente, se utilizaría la comunicación formal, para que no haya malentendidos, entre colaboradores y jefes, o bien jefes y clientes, que puedan llegar a dañar la relación cliente - empresa. Un mensaje expresado con claridad, en un ambiente y con un canal adecuado de comunicación, será convertido en una acción por parte del receptor, por otro lado, un mensaje no claro, impreciso y ambiguo, causaría problemas en una organización.

1.3 Comunicación Interna

La comunicación interna nace dentro de la organización, tiene como principal objetivo mantener informado al personal corporativo de la misma, sin embargo, el flujo de información, se vería afectado por barreras que obstaculizan el proceso. Según Álvarez y Lesta (2011) realizan una aportación importante al mencionar que la gestión estratégica de la comunicación refiere de una buena comunicación entre departamentos y consiste en agregar un valor adicional.

La comunicación interna de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, sobre todo en aquellas empresas e instituciones preocupadas por la calidad

y a la, que se califica como excelentes. Está considerada como una herramienta de gestión y es un signo exterior de modernidad para aquellas empresas o instituciones que la aplican. Sería definida como el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas (Kreps, 1990).

Este tipo de comunicación permite establecer prioridades en la toma de decisiones y genera una nueva perspectiva acerca del tema a tratarse, la interacción entre personas es necesaria para generar conocimiento lo que permite identificar si las metas trazadas son positivas o negativas a la vez que permiten fortalecer las técnicas de negociación, que se emplea.

La comunicación interna, se encuentra dentro de un sistema organizacional que engloba de manera holística a la empresa; a través de medios de comunicación, diversos canales que favorecen al intercambio de ideas lo que genera motivación y satisfacción al personal para obtener mejores resultados en su labor diaria, la misma que facilita a los procesos internos de la organización:

Tabla 5. *Acciones de comunicación internas de la empresa*

Acciones	Características
Actitud de escucha para favorecer la comunicación interna.	Para la filosofía de esta empresa es importante escuchar al empleado, involucrarles aún más en la toma de decisiones, hacerles partícipes de los éxitos de la compañía y convertir el momento difícil en un entorno retador.
Apuesta por el desarrollo de los empleados y la cultura de trabajo.	Invertimos en el desarrollo del talento y acompañamos a los empleados durante toda su trayectoria profesional. Se apoyan las promociones internas siempre que las personas estén calificadas, promocionamos internamente, pero a veces, también, es filosofía de la empresa acudir a la contratación externa para traer ideas nuevas y renovar la organización.
Cuidado del clima a través de la atención al feedback.	Se pone especial cuidado en la salud de la organización, el clima de la empresa, la reacción de los empleados ante las estrategias de la empresa. Es muy importante pedir feedback para esclarecer

situaciones o bien tener en cuenta las opiniones.

Directivos considerados partner.

El equipo directivo, los líderes son personas en los, que se deposita gran confianza. En la cultura de LG, se le concibe a cada uno como un partner en el negocio que ayuda a crear el futuro de la compañía de forma conjunta.

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Zapata (2012).

La complejidad que tiene la comunicación interna está sustentada, entre otros argumentos, por el hecho de que las características propias de cada organización atraviesan a los colaboradores que la conforman y trazan su manera de comunicarse. Es decir, existe un escenario dialógico entre la organización y los colaboradores que la componen, se influyen y concuerdan mutuamente, por lo tanto, se plantearía que la propia organización configura en parte la gratificación de sentido de quienes la conforman (Papic, 2016).

La comunicación interna cumple funciones esenciales para la vida organizacional, de esta manera Ongallo (2007), ha sintetizado algunas de las funciones de la comunicación interna en base a lo que considera “las cinco ies de la comunicación”:

Tabla 6. *Funciones de la comunicación interna*

“Ies” de la comunicación interna	Características
Impulso	Entendido como liderazgo. La comunicación es esencial para, que se alcancen los resultados y objetivos de la organización; permite canalizar la voluntad de impulsar cambios; es fundamental a la hora de motivar a los miembros de una organización.
Innovación	la comunicación permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las organizaciones, ya sea en cuestiones tecnológicas, estructurales, jerárquicas, de expansión de marca, etc.
Implicación	Este punto marca el objetivo mismo de la comunicación: poner en común, hacer común. La comunicación interna permite que los miembros

	que participan en el proceso, se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con el proyecto en común.
Información	La información es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión de la comunicación interna propicia la llegada de la información relevante a todos los niveles de la organización, dinamiza su funcionamiento, reduce los niveles de incertidumbre, entre otras cuestiones fundamentales.
Identidad	Una comunicación bien entendida genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros asuman los valores, estilo organizativo y modus operandi de la misma. Todo lo, que se comunica estaría en consonancia con lo, que se es.

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Ongallo (2007).

Las organizaciones de éxito de cualquier tipo que esta sea, son aquellas que le dan la verdadera importancia a la comunicación y a la información, de manera esencial la comunicación interna pues ella contribuye en gran parte a mejorar el ambiente comunicativo y el clima laboral. De acuerdo con Caldevilla (2012), la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa, en el nivel que sea, conozca cuales son los planes, los objetivos a alcanzar y el grado de participación y esfuerzo en la tarea asignada. La comunicación interna acumula todo el conjunto de acciones, que se generan y se ejecutan dentro de la organización, para la creación y mantenimiento de las óptimas relaciones con y entre los colaboradores de la misma; para la cual utilizaría diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, motivados e integrados y de esta forma; el trabajo, en un clima laboral unido contribuya al logro de las metas y objetivos, que se propone la organización.

1.4 Tipos de Comunicación Interna

De acuerdo con Meneses (2010), el sistema de comunicaciones a nivel interno comprende comunicaciones de tipo formal e informal.

Las *comunicaciones internas formales*, se constituyen por el conjunto de vías o canales determinados por donde circula el flujo de información, concerniente al trabajo entre las diversas poblaciones de la empresa; tiene como objetivo lograr la relación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Las *comunicaciones internas informales* constituyen un conjunto de interrelaciones abiertas, basadas en preferencias y hostilidades de los empleados, independientemente del cargo. En este tipo de comunicación la información, que se tramite tendría correlación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.

El flujo de la información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros de la organización tiene como fin que todos estén informados de lo que corresponden y desean hacer, es una manera de fomentar la participación, la identidad y el sentido de pertenencia; de esta manera el ambiente laboral es más favorable para el bienestar de la organización (Meneses, 2010).

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

Tabla 7 *Comunicación multidireccional interna*

Tipos	Características
Comunicación Descendente	Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo, que se realizaría; en dicha comunicación, se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
Comunicación Ascendente	Se refiere a los trabajadores de una organización, se comunican con los directivos o superiores, da a conocer el panorama general que sucede al interior de

la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; esta información suele ser detallada y específica.

Comunicación Horizontal

Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Por otro lado, si la comunicación dentro de la organización no sigue los caminos establecidos por la estructura, se dice que es comunicación informal y comprende toda la información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. La comunicación informal incluye el rumor

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en Meneses (2010).

Una organización que planea u orienta la comunicación con sus públicos internos y externos entiende que el compartir información de calidad y oportunamente a sus públicos es hoy por hoy un requisito básico de sobrevivencia para tener un buen clima laboral; es por esta razón que las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros.

La comunicación juega papel importante en las relaciones interpersonales de la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización.

1.5 Relaciones de Comunicación Interna

La función estelar de la comunicación interna es crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la

realización de dicha estrategia general. Piñuel (2006) plantea tres ejes asociados a tres tipos de relaciones internas:

Las relaciones estrictamente profesionales vinculadas a la propia actividad profesional y que derivan de la acción de agentes productores ajustados a normas y procesos definidos a partir de roles específicos de desempeño, en los cuales, se plantea la entrada de insumos o materia prima a unas actividades de transformación que derivan en productos o servicios de la propia actividad o rubro de la empresa.

Las relaciones de convivencia, en relación a la comunicación informal entre sujetos de la organización, condicionada por actitudes personales y motivación por el intercambio. Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura empresarial, como aquellas normas, ideas y valores corporativos que regulan y enmarcan un devenir cotidiano en la organización.

1.6 Gestión de la Comunicación Interna

La moderna gestión de la comunicación interna en las organizaciones tiene uno de sus mayores retos, precisamente, caracterizada por la necesidad de que cada organización, se presente ante sus públicos como una oferta claramente diferenciada al resto, esta diferenciación institucional, se podrá lograr a partir de la construcción y oferta de un verdadero compromiso institucional global (Losada, 2004).

La estrategia de comunicación interna consolidaría la cultura e identidad organizacional, una sólida comunicación interna en las organizaciones es el pilar fundamental en la proyección de la imagen externa, la gestión de la comunicación interna no depende únicamente del área de comunicación, sino que en su ejecución intervienen otras áreas. De acuerdo con Fernández (2010) la comunicación interna es un instrumento básico para la gestión y, de la misma manera que un uso inteligible de la misma contribuiría a la consecución de las metas y objetivos corporativos y a una dirección más eficiente de la organización, el dejar este proceso acarrearía graves problemas de funcionamiento a la institución.

Del Pozo (1997), concibe a la gestión como el acto de dirigir las metas, estrategias, que conduzcan la puesta en marcha de la política general de la empresa, para tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos trazados, por lo tanto, la gestión de la comunicación interna la podemos concebir, como el acto de planificar la información a ser comunicada, es decir, los roles y funciones de cada uno de los integrantes, las metas y objetivos

institucionales, de una manera participativa, asertiva y sobre todo retroalimenta la información proporcionada, para asegurar tener una visión y objetivos compartidos.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación partió desde la búsqueda de información bibliográfica acerca de la comunicación interna como variable de estudio, con referentes teóricos y antecedentes organizacionales, misma que fomenta el desarrollo de los objetivos planteados, para seleccionar el cuestionario que evaluará la comunicación interna de la entidad financiera.

Se procedió a dar un seguimiento a la población de estudio en la entidad financiera, se le caracterizó y determinó en la aplicación del cuestionario previamente seleccionado (Test de Comunicación Organizacional de Portugal), analiza la prevalencia en cuanto a género, edad y áreas laborales.

Para los resultados, se realizó un análisis integral respectivo por medio del programa SPSS, para establecer las conclusiones y recomendaciones de la investigación que partieron desde los datos cuantitativos logrados.

2.1 Tipo y enfoque de la investigación

La presente investigación es no experimental, pues, se observa la problemática en su contexto natural, para posteriormente analizarla, a manera de definición podemos decir que, en un estudio no experimental, no se genera ninguna situación, sino, que se observan situaciones ya existentes, como lo es la comunicación interna, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental la variable ocurre y no es posible manipularla, no se tiene control directo sobre la variable ni, se influiría sobre ella, porque ya sucedió, al igual que sus efectos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2015).

Así mismo el estudio mantiene un enfoque predominante cuantitativo, que permite el conocimiento de la problemática con mayor detalle y realidad en la comunicación interna de la entidad financiera. Tal como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cuantitativo, prioriza la recolección y análisis de datos, que tiene como fin el cumplir los objetivos y contestar a las hipótesis planteadas numéricamente, establece así un patrón de comportamiento en la población seleccionada; así, con los datos numéricos permite realizar un análisis estadístico, interpretarlo a partir de una hipótesis en conjunto con la teoría y ejecutar una posible solución.

Por el contenido teórico investigado, se constituye a la presente investigación de característica confiable, pues cada antecedente de investigación permitió un correcto análisis de estudio para la comunicación interna, se basa en una metodología con alcance descriptivo, pues consideró minuciosamente los hechos y problemática actual en la entidad financiera, mide sus conceptos y define la variable de la comunicación interna. Hernández, Fernández y Baptista (2015), mencionan que el alcance descriptivo busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, comunidades, grupos, organizaciones, objetos o procesos de una problemática sometiéndolas a un análisis.

2.2 Tipo de recolección de información

En la investigación, se aplicó un instrumento de tipo cuestionario, de acuerdo con García (2003) el cuestionario es considerado como un procedimiento de registro de datos, utilizado como herramienta de investigación y de evaluación a personas en el proceso de análisis, abarca información de la población seleccionada de manera rápida en el aspecto cuantitativo. La variable de estudio, en este caso la comunicación interna, fue diagnosticada mediante el cuestionario seleccionado y aplicado a todos los colaboradores de la entidad financiera en Ambato.

En la siguiente tabla, se detallan los principales datos del Cuestionario de Comunicación Organizacional:

Tabla 8. *Cuestionario de Comunicación Organizacional*

Características	
Autor:	Portugal
Año de creación:	2005
Objetivo:	Medir la comunicación en tres niveles distintos, ascendente, descendente y horizontal.
Ítems:	15 preguntas cerradas

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019, basado en García (2003).

El cuestionario consta de 15 preguntas cerradas, con respuestas basadas en la escala tipo Likert donde: 1 es nunca, 2 ocasionalmente, 3 algunas veces, 4 frecuentemente y 5 siempre. Dentro de cada dimensión el cuestionario mide la comunicación ascendente que está compuesto de los ítems del 1 al 5, de comunicación descendente con los ítems del 6 al 10, y la comunicación horizontal con los ítems del 11 al 15; de todos estos, se realiza un puntaje

total para medir la comunicación organizacional, con una puntuación máxima de 75 puntos, en los siguientes rangos:

- 60 a 75 puntos, alto - comunicación organizacional adecuada.
- 45 a 59 puntos, medio - comunicación organizacional promedio.
- 01 a 44 puntos, bajo - comunicación organizacional inadecuada.

La puntuación por áreas es:

- 20 a 25 puntos, alto - adecuado.
- 15 a 19 puntos, medio - promedio.
- 01 a 14 puntos, bajo - inadecuado.

El cuestionario posee confiabilidad de manera general y por cada dimensión presentada en coeficiente alfa de Cronbach, con un índice total de 0.911, y en sus dimensiones presenta: comunicación ascendente 0.812, comunicación descendente 0.843 y comunicación horizontal 0.847 (Camino, 2019).

Para comprobar la consistencia que presenta el cuestionario, se presentan los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 9. *Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional*

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Escala General	0,868
Comunicación Ascendente	0,776
Comunicación Descendente	0,709
Comunicación Horizontal	0,725

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De acuerdo con los datos obtenidos, la consistencia interna en escala general del cuestionario tiene un índice de 0.868, en cuanto a las escalas por dimensiones: la comunicación ascendente presenta 0.776, la comunicación descendente en 0.709 y la comunicación horizontal despliega 0.725, que de manera global podemos interpretar como una confiabilidad buena.

2.3 Población

2.3.1 Caracterización de la entidad financiera Kullki Wasi Ltda.

Su matriz, se encuentra ubicada en Ambato en las calles Juan B. Vela y Martínez (esq.), con 2 sucursales más en la ciudad (Izamba - Huachi Chico) y 10 agencias más ubicadas en: Quito, Sangolquí, Latacunga, Salcedo, Píllaro, Pelileo, Machachi, Riobamba, Baños y Galápagos. Cabe recalcar, que se trabaja con la población de la matriz Ambato.

Historia

A finales del año 2002, se reúnen en la ciudad de Ambato varios dirigentes de los Pueblos Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito que más luego lleva el nombre de KULLKI WASI Ltda. (casa de dinero), conformado por doce personas de apenas de instrucción primaria liderado por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico.

Se realizaron varias reuniones en la diferentes casas y comunidades como Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, planifica las necesidades económicas, infraestructura, Software, suministros, recursos humanos, mobiliario, computadores, etc., Para lo cual, se organizaron 12 socios con la decisión de aportar \$40 dólares cada uno para certificado de aportación, posteriormente, se tomó la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad. Los socios fundadores depositaron, al vender animales menores, y al obtener préstamos de chulqueros, venden lotes de terrenos, papas y otros productos agrícolas. De esta manera, se completaron mil dólares cada uno, y la visión de cada socio fue crecer y servir a los asociados del sector rural (indígenas) y urbano marginal, capta ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo y con este flujo de caja otorgar créditos a la gente pobre, en especial a las mujeres.

Misión

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomenta el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

Visión

Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad.

Valores empresariales

- Transparencia
- Honestidad
- Compromiso
- Pasión
- Integridad
- Justicia
- Solidaridad
- Excelencia
- Respeto
- Responsabilidad Social
- Trabajo en Equipo

La población de investigación estuvo conformada por 50 colaboradores en la entidad financiera Kullki Wasi, Ltda., distribuidos en las áreas: administrativa, financiera, técnica, operativa y comercial. La población distribuida por: género, rango de edad y área de trabajo, se describiría de la manera siguiente:

Tabla 10. *Género*

	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	20	40
Masculino	30	60
Total	50	100

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

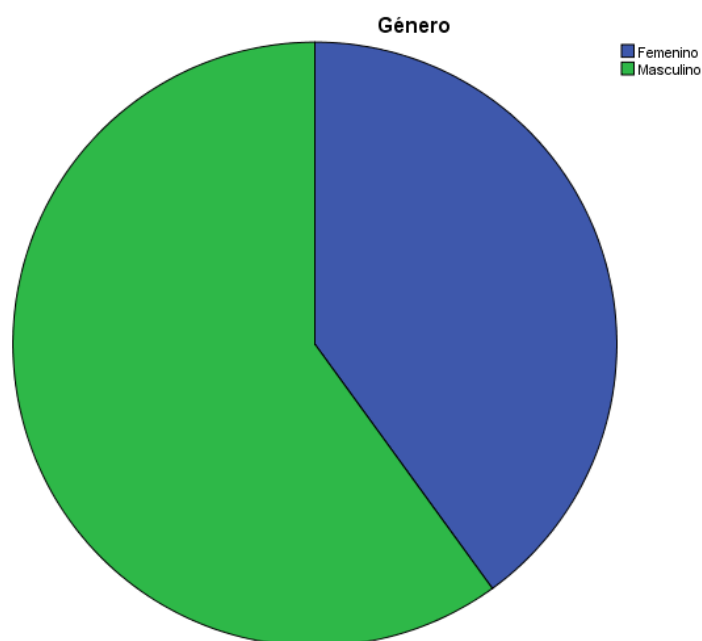


Gráfico 1. Género

Fuente: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la entidad financiera Kullki Wasi Ltda., el género masculino prevalece con un 60% es 30 colaboradores, en cuanto al género femenino con un 40% mismo que equivale a 20 personas.

Tabla 11. Rango de Edad

	Frecuencia	Porcentaje
20 a 29 años	26	52
30 a 39 años	16	32
40 a 50 años	8	16
Total	50	100

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De acuerdo a los datos obtenidos, el rango de edad en la entidad financiera con más porcentaje es la población de 20 a 29 años de edad con el 52%, correspondiente a 26 personas de la entidad financiera.

Tabla 12. Área de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	12	24,0
Financiera	15	30,0
Técnica	7	14,0

Operativa	11	22,0
Comercial	5	10,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Al observar los diferentes cargos de las personas en la entidad financiera Kullki Wasi Ltda., existe un índice más alto en el área financiera con un 30% que comprende cargos de: créditos y finanzas en general, le sigue el área administrativa con un 24% en el, que se encuentra los cargos de mando alto: gerencia, talento humano, contabilidad, cumplimiento, tesorería y auditoría; seguido de un 22% en el área operativa de la empresa que consta de cargos de atención al cliente, auxiliares de seguridad, cajeros/as, secretaría y jurídico, continua con el área técnica con el 14%, que incluye los cargos de sistemas, asistencia de operaciones y marketing; y finaliza con el área comercial que abarca el 10% de los colaboradores con los cargos de negocios e inversiones de la cooperativa.

Por medio de los gráficos y tablas, se evidencian datos significativos de la población de estudio, de la que fue aplicado el cuestionario, para que así, en los resultados, se analice y valide la estrategia de mejora en la comunicación interna de la entidad financiera.

2.4 Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico, se llevó a cabo con la caracterización del problema dentro de la entidad financiera Kullki Wasi Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito, acerca de la comunicación interna, es apta la variable de estudio.

Posteriormente, se realizó una fundamentación teórica por medio de estudios de investigación científica con referentes, no solo teóricos sino, también, metodológicos, sobre la comunicación interna, que ayuda a desarrollar adecuadamente la situación de conflicto y de estudio en la empresa. Se identificó la población de la entidad, desde las distintas áreas de trabajo de las personas que colaboran en la misma, un total de 50 colaboradores, se seleccionó un método de diagnóstico, en este caso el Cuestionario de Comunicación Organizacional que posee validez y confiabilidad. Luego, se aplicó este cuestionario a la población de manera anónima, procura dar el seguimiento necesario en los turnos correspondientes de trabajo.

Después de esto, se realizó la tabulación de datos y el análisis respectivo de los resultados obtenidos a través del cuestionario, mediante el programa estadístico SPSS/v.22, mismo que arrojó un resultado que dio garantía a, que se cumplieran los objetivos planteados en la investigación. A continuación, se realizó una propuesta de mejora de la comunicación interna en base a las falencias encontradas en la entidad financiera Kullki Wasi Ltda. de Ambato. El plan fue evaluado por el criterio de especialistas y beneficiarios. Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se realizó un análisis de cada respuesta en la comunicación organizacional de la entidad financiera de Ambato., da realce a los porcentajes de valor para conocer la comunicación interna actual de la misma.

3.1 Análisis de resultados por pregunta

Tabla 13. *Pregunta 1*

¿Se le brinda atención al momento que se va a comunicarse con su jefe?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas Veces	10	20,0	20,0
Frecuentemente	21	42,0	62,0
Siempre	19	38,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la pregunta con respecto a la comunicación con el jefe de 50 colaboradores el 42% responde “frecuentemente”, 38% “siempre” y el 20% “algunas veces”, siente, que se le brinda la atención adecuada.

En la entidad financiera, se evidencia que la comunicación con el jefe en cuanto a la atención es frecuente, por lo que es necesario reforzar el brindar una adecuada atención para los colaboradores de la misma.

Tabla 14. *Pregunta 2*

¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	7	14,0	14,0
Algunas Veces	16	32,0	46,0
Frecuentemente	17	34,0	80,0
Siempre	10	20,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Con respecto a los comentarios y sugerencias de 50 colaboradores el 34% responde “frecuentemente”, 32% “algunas veces”, 20% “siempre”, y el 14% “ocasionalmente”, creen ser tomados en cuenta por sus superiores.

Es frecuente en la organización que los comentarios o sugerencias realizadas hacia los superiores sean tomados en cuenta, es importante fomentar la importancia de las apreciaciones de los colaboradores para mejorar las áreas del trabajo.

Tabla 15. *Pregunta 3*

¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0
Ocasionalmente	2	4,0	6,0
Algunas Veces	14	28,0	34,0
Frecuentemente	21	42,0	76,0
Siempre	12	24,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la pregunta en base a la suficiente confianza y libertad en el trabajo de 50 colaboradores el 42% responde “frecuentemente”, 28% “algunas veces”, 24% “siempre”, 4% “ocasionalmente” y el 2% “nunca”, con relación a la discusión de problemas sobre el trabajo.

Dentro de la entidad financiera la confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo es frecuente para con sus colaboradores por parte de los superiores, lo que es importante hacer sentir un ambiente favorable de comunicación en todas las áreas de trabajo.

Tabla 16. *Pregunta 4*

¿Se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	1	2,0	2,0
Algunas Veces	7	14,0	16,0
Frecuentemente	29	58,0	74,0
Siempre	13	26,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De la pregunta en base a la retroalimentación de 50 colaboradores el 58% responde “frecuentemente”, 26% “siempre”, 14% “algunas veces”, y el 2% “ocasionalmente”, mencionan, se les permite preguntar acerca de la información que recibieron.

La retroalimentación es necesaria en cualquier ámbito de la organización para mejorar la comunicación de la misma, y en la entidad financiera, que se realiza la investigación preguntar acerca de la información que recibieron es frecuente en mayor porcentaje.

Tabla 17. *Pregunta 5*

¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,0	6,0
Ocasionalmente	2	4,0	10,0
Algunas Veces	17	34,0	44,0
Frecuentemente	12	24,0	68,0
Siempre	16	32,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Al hablar de los problemas personales de 50 colaboradores el 34% responde “algunas veces”, 32% “siempre”, 24% “frecuentemente”, 6% “ocasionalmente” y el 4% “nunca”, de la confianza con el jefe.

De acuerdo a lo que, se observan solo algunas veces los colaboradores tienen la confianza con su jefe para poder hablar de temas o problemas personales, que son importantes para poder fomentar la comunicación y por lo que es necesario fortalecerla.

Tabla 18. *Pregunta 6*

¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	7	14,0	14,0
Algunas Veces	15	30,0	44,0
Frecuentemente	19	38,0	82,0
Siempre	9	18,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Para recibir información de su jefe en el trabajo de 50 colaboradores el 38% responde “frecuentemente”, 30% “algunas veces”, 18% “siempre” y 14% “ocasionalmente”, en base al desempeño.

Con respecto a la información que recibe cada colaborador sobre su desempeño, la mayoría responde a que frecuentemente la recibe, por lo que, se requerirá de la aplicación de técnicas para mejorar la manera de recibir información de su jefe en la institución.

Tabla 19. *Pregunta 7*

¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	3	6,0	6,0
Algunas Veces	5	10,0	16,0
Frecuentemente	23	46,0	62,0
Siempre	19	38,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Para realizar eficientemente el trabajo de 50 colaboradores el 46% responde “frecuentemente”, 38% “siempre”, 10% “algunas veces” y el 6% “ocasionalmente” recibe toda la información que necesita.

Frecuentemente los colaboradores, de acuerdo a la investigación, se observa que reciben toda la información que necesitan para poder realizar eficientemente su trabajo, lo que es preferible fomentar actividades de información a los empleados de la entidad financiera.

Tabla 20. *Pregunta 8*

¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo al momento que, se dirige a usted?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	1	2,0	2,0
Ocasionalmente	2	4,0	6,1
Algunas Veces	6	12,0	18,4
Frecuentemente	23	46,0	65,3
Siempre	18	36,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la pregunta con respecto al lenguaje de su jefe de 50 colaboradores el 46% responde “frecuentemente”, 36% “siempre”, 12% “algunas veces”, 4% “ocasionalmente” y el 2% “nunca”, de la manera sencilla de dirigirse a cada uno.

De acuerdo a lo que, se observa, frecuentemente los colaboradores creen que su jefe utiliza un lenguaje sencillo al momento que se dirige a los mismos, es importante mantener una adecuada comunicación con lenguaje sencillo para la comprensión de todos los que conforman la organización.

Tabla 21. *Pregunta 9*

¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Algunas Veces	8	16,0	16,0
Frecuentemente	19	38,0	54,0
Siempre	23	46,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De las instrucciones que recibe de su jefe de 50 colaboradores el 46% responde “siempre”, 38% “frecuentemente” y el 16% “algunas veces”, con la información clara en el trabajo.

De acuerdo a la investigación realizada, con respecto a las instrucciones, que se recibe por parte del jefe, se evidencia que siempre son claras en el mayor porcentaje de respuesta de los colaboradores lo que fortaleza la comunicación descendente de la entidad financiera.

Tabla 22. *Pregunta 10*

¿Su jefe le da la información de manera oportuna?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	3	6,0	6,0
Algunas Veces	6	12,0	18,0
Frecuentemente	24	48,0	66,0
Siempre	17	34,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En base a la información de manera oportuna de 50 colaboradores el 48% responde “frecuentemente”, 34% “siempre”, 12% “algunas veces” y el 6% “ocasionalmente”.

De acuerdo a lo que, se observa de la investigación la información de manera oportuna por parte del jefe es frecuente, por lo que es importante fortalecerla relación entre jefe y colaborador de la entidad financiera.

Tabla 23. *Pregunta 11*

¿Existe un clima de confianza entre compañeros?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	4,0	4,0
Ocasionalmente	4	8,0	12,0
Algunas Veces	12	24,0	36,0
Frecuentemente	18	36,0	72,0
Siempre	14	28,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En el trabajo, la existencia del clima de confianza de 50 colaboradores el 36% responde “frecuentemente”, 28% “siempre”, 24% “algunas veces”, 8% “ocasionalmente” y el 4% “nunca”, entre compañeros.

Se observa que frecuentemente entre compañeros existe un clima de confianza, lo que facilita el desempeño laboral en la entidad financiera.

Tabla 24. *Pregunta 12*

¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	3	6,0	6,0
Ocasionalmente	3	6,0	12,0
Algunas Veces	12	24,0	36,0
Frecuentemente	17	34,0	70,0
Siempre	15	30,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la pregunta de la integración que existe y la coordinación entre sus compañeros, de 50 colaboradores el 34% responde “frecuentemente”, 30% “siempre”, 24% “algunas veces”,

6% “ocasionalmente” y el 6% “nunca”, entre compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.

Con respecto a la comunicación entre compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas, se observa que frecuentemente, se cree que hay integración y coordinación en la entidad financiera.

Tabla 25. *Pregunta 13*

¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	4	8,0	8,0
Algunas Veces	11	22,0	30,0
Frecuentemente	21	42,0	72,0
Siempre	14	28,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De la comunicación entre sus compañeros, de 50 colaboradores el 42% responde “frecuentemente”, 28% “siempre”, 22% “algunas veces” y 8% “ocasionalmente” entre compañeros del mismo nivel de manera abierta.

Una comunicación abierta tiene que ver con la inclusión del personal con capacidad, condiciones y acceso a recursos, por lo que los colaboradores creen que es frecuente que la comunicación entre si sea de manera abierta, por lo tanto, es importante mantener una inclusión adecuada en la comunicación.

Tabla 26. *Pregunta 14*

¿Cree, que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	10,0	10,0
Ocasionalmente	18	36,0	46,0
Algunas Veces	13	26,0	72,0
Frecuentemente	10	20,0	92,0
Siempre	4	8,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Con respecto a la creencia de, que se oculta cierta información, de 50 colaboradores el 36% responde “ocasionalmente”, 26% “algunas veces”, 20% “frecuentemente”, 10% “nunca” y el 8% “siempre”, entre compañeros del mismo nivel.

Ocasionalmente los colaboradores de la entidad financiera creen, que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel, por lo tanto, es imprescindible intervenir en la comunicación que está bloqueada entre sí.

Tabla 27. *Pregunta 15*

¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ocasionalmente	3	6,0	6,0
Algunas Veces	10	20,0	26,0
Frecuentemente	22	44,0	70,0
Siempre	15	30,0	100,0
Total	50	100,0	

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la pregunta última pregunta del lenguaje de sus compañeros, de 50 colaboradores el 44% responde “frecuentemente”, 30% “siempre”, 20% “algunas veces” y 6% “ocasionalmente”, en la claridad del discurso en su mismo nivel.

Del total de colaboradores en la entidad financiera en su mayoría frecuentemente el lenguaje que emplean los compañeros del mismo nivel es claro, por lo que es necesario mantener claridad en la comunicación entre compañeros para marcar eficiencia en el desempeño del trabajo.

3.2 Análisis de resultados por dimensiones

Tabla 28. *Dimensión Ascendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	4,0
Medio	21	42,0
Alto	27	54,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

En la dimensión de comunicación ascendente, se observa el mayor porcentaje en la respuesta de alto, es la comunicación ascendente adecuada con el 54% de los 50 colaboradores como total, por lo tanto, la dimensión, se encuentra en estado favorable para la entidad financiera.

Tabla 29. *Dimensión Descendente*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	1	2,0
Medio	21	42,0
Alto	28	56,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Al observar la dimensión de comunicación descendente, tenemos como resultado un 56% del total de la población con una respuesta alta que equivale a adecuada, por lo tanto, la comunicación con los jefes apropiada entre colaboradores y superiores.

Tabla 30. *Dimensión Horizontal*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	6	12,0
Medio	23	46,0
Alto	21	42,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Del total de la población el 46% está de acuerdo en que la comunicación horizontal de la entidad, se encuentra en un nivel medio, lo que se entiende que la dimensión, se encuentra en promedio, y se considera, que se mejorarían los aspectos dentro de esta dimensión en la entidad financiera.

Tabla 31. *Escala General*

	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	2	4,0
Medio	24	48,0
Alto	24	48,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

Después de realizar el análisis de la comunicación, se evidencia que las dimensiones, que se encuentran en una categoría adecuada son las dimensiones ascendente y descendente, mientras que la dimensión horizontal requiere realizar cambios de mejora, misma que tiene relación con la comunicación interna de la entidad financiera.

3.3 Análisis de resultados por la media

Para una mejor interpretación y análisis de resultados, se realiza un cálculo del valor promedio de los resultados obtenidos, que es la media, por lo tanto, obtenemos las siguientes puntuaciones:

Tabla 32. *Media por preguntas*

PREGUNTAS	Media	Desv. típ.
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	4,30	,73
¿Se le brinda atención al momento que va a comunicarse con su jefe?	4,18	,74
¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	4,16	,84
¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	4,10	,83
¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo al momento que, se dirige a usted?	4,08	,90
¿Se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	4,08	,69
¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	3,98	,86
¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	3,90	,90
¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	3,82	,91
¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	3,76	1,07
¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	3,76	1,13
¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	3,72	1,14
¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?	3,60	,96
¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	3,60	,94
¿Cree, que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	2,80	1,12

Nota: Datos obtenidos de SPSS/v.22

De acuerdo a los datos obtenidos, en 9 ítems de preguntas, se encuentran el valor total por debajo de la media, pues existe puntuaciones calificadas como bajas en ciertos ítems, así como una media de 3.98 en el lenguaje entre compañeros, una media de 3.90 del nivel de comunicación entre compañeros, una media de 3.82 acerca de la confianza y libertad de discutir problemas del trabajo con los superiores, una media de 3.76 del clima de confianza entre compañeros y de la integración y coordinación entre sus compañeros para solucionar tareas y problemas, una media de 3.72 en cuanto a la confianza con el jefe para hablar de temas personales, una media de 3.60 en comentarios y sugerencias tomados en cuenta en los superiores y la información, que se recibe del jefe sobre el desempeño, y una media de 2.80 en, que se cree, que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel, consecuencia de la misma, se sugiere realizar adaptaciones y cambios en la entidad financiera. Se considera que los ítems nombrados bajo la media 4.00 serían tomados en cuenta en la aplicación del plan y propuesta de comunicación interna para la entidad financiera Kullki Wasi Ltda.

Tabla 33. *Comunicación Ascendente*

Preguntas	Media	Desviación Típica	Media general
P1. ¿Se le brinda atención al momento que va a comunicarse con su jefe?	4,18	,75	
P2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que les hace a sus superiores son tomados en cuenta?	3,6	,97	
P3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	3,82	,92	3,88
P4. ¿Se le permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	4,08	,70	
P5. ¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?	3,72	1,14	

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019

Dentro de la comunicación ascendente los ítems alejados de la media son la pregunta 2 (3,6), pregunta 3 (3,82) y pregunta 5 (3,72), pues están relacionados con el aspecto de comunicación entre subordinado y superior/es, tiene que ver con el canal de administración,

donde, se da apertura a la opinión de los colaboradores, una adecuada comunicación ascendente permite una buena información en el clima organizacional.

Tabla 34. *Comunicación Descendente*

Preguntas	Media	Desviación Típica	Media general
P1. ¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?	3,6	,94	
P2. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	4,1	,84	
P3. ¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo al momento que se dirige a usted?	4	,90	4,02
P4. ¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	4,3	,73	
P5. ¿Su jefe le da la información de manera oportuna?	4,1	,83	

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019

En la comunicación descendente el ítem, que se encuentra por debajo de la media es la pregunta 1 (3,6) y tiene que ver con la comunicación enviada desde los superiores a los subordinados, la información del desempeño es importante para el trabajador pues proporciona las instrucciones suficientes y le da un valor agregado a su desenvolvimiento en su área laboral.

Tabla 35. *Comunicación Horizontal*

Preguntas	Media	Desviación Típica	Media general
P1. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	3,76	1,0	
P2. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	3,76	1,13	
P3. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	3,9	,90	3,64
P4. ¿Cree, que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?	2,8	1,12	

P5. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	3,98	,86
---	------	-----

Nota: Elaborado por Altamirano, 2019

La pregunta, que se encuentra dentro de comunicación horizontal por debajo de la media es la pregunta 4 (2,8), se desarrolla entre colaboradores del mismo rango o nivel de jerarquía, en este caso con respecto a ocultarse información como dificultad en la entidad, es necesario mejorar la integración y coordinación del personal para que la apertura entre si sea más amplia e integrar los distintos trabajos de la organización. También, llama la atención en las preguntas 1 y 2 que, aunque los resultados están por encima de la media de la dimensión, la desviación típica en ambas es elevada, por encima de 1.

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró el Plan de Comunicación Interna:

Tabla 36. *Plan de Comunicación Interna*

COMUNICACIÓN ASCENDENTE							
Aspecto a solucionar	Actividades	Recursos necesarios	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha o Frecuencia de Ejecución	Evidencia de cumplimiento
Los superiores no siempre toman en cuenta las sugerencias y opiniones.	Crear un buzón de sugerencias y opiniones en la página intranet de la institución.	Tecnológicos	No requiere	Jefe de Departamento de Sistemas	Equipos de Sistemas	Febrero 2020	Verificación en la intranet de la institución.
	Establecer un sistema de retroalimentación de cada una de las sugerencias y opiniones, que se emitan en el buzón.	Tecnológico Humanos	No requiere	Jefe de Talento Humano	Departamento de Talento Humano	Semanal	A través de un sistema de calificación con la satisfacción de la respuesta a cada planteamiento en la propia página intranet.
	Reunión del Gerente con los Jefes departamentales para recibir los planteamientos sobre cada departamento.	Humanos	No requiere	Gerente	Jefes de departamentos	Semanal	Cumplimiento de metas.
	Al asignar las a los asesores de crédito y captadores, tomar en cuenta sus lugares de residencia y su familiarización con la zona para que tengan un mejor rendimiento.	Humanos	No requiere	Jefes de Departamentos	Asesor de crédito y captadores	Según proceda	Distribución del trabajo realizado
Sus superiores no le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo.	Establecer reuniones operativas cada lunes para revisar el plan de trabajo de la semana el cual, se socialice en la página intranet.	Humanos	No requiere	Gerente	Jefes de Departamentos	Semanal	Acta de reunión
	Establecer los mecanismos de control del avance en el cumplimiento de las tareas por áreas planificadas a través de la página intranet.	Humanos	No requiere	Gerente	Jefes de Departamentos	Semanal	Evidencias subidas a la intranet.
	Incluir en el Plan de Capacitación temas referidos a: Comunicación interna, comunicación	Humanos Materiales	\$1000	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Semestral.	Plan de Capacitación e informes de cumplimiento.

	interpersonal, escucha activa, liderazgo.						
No existe confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales.	Establecer un día y horario fijo para la atención del jefe a sus subordinados en relación a asuntos personales.	Humanos	No requiere	Gerente y Jefes de Departamento	Todos los colaboradores	Semanal	Registro de personas atendidas
COMUNICACIÓN DESCENDENTE							
Aspecto a solucionar	Actividades	Recursos necesarios	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha o Frecuencia de Ejecución	Evidencia de cumplimiento
Los subordinados no reciben información de su jefe sobre su desempeño.	Establecer un proceso sistemático de evaluación del desempeño, por competencias y por resultados, con su respectiva retroalimentación.	Tecnológicos Humanos	\$200	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Trimestral	Verificar el comunicado y la matriz de evaluación del desempeño con puntuaciones del 1 al 5, enviado al intranet
	Entrega de esquelas personalizadas de felicitación, a los mejores puntuados en desempeño laboral.	Tecnológicos Humanos	\$100.0	Jefe de Talento Humano	Todos los trabajadores	Trimestral	Acta de entrega
	Reconocimiento formal, se coloca en la página web la fotografía con nombre del mejor trabajador cada trimestre.	Tecnológicos	No requiere	Jefe de Talento Humano	Departamento de Sistemas	Trimestral	Verificación en la página web.
COMUNICACIÓN HORIZONTAL							
Aspecto a solucionar	Actividades	Recursos necesarios	Presupuesto	Responsable	Participantes	Fecha o Frecuencia de Ejecución	Evidencia de cumplimiento
No existe un clima de confianza entre compañeros.	Realizar actividades en grupo que permitan fortalecer lazos de confianza: paseos, convivencias, juegos deportivos, etc. Cumplir las reglas a cabalidad.	Humanos	\$1.500	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Trimestral.	Identificar en el cronograma de actividades de la entidad la inclusión de las actividades para todos los colaboradores.
	Incluir en el Plan de Capacitación el Entrenamiento sociopsicológico del trabajo en equipo.	Humanos Materiales	\$1000	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Trimestral	Plan de capacitación e informe de cumplimiento

No hay integración y coordinación entre los compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas.	Desarrollar el proceso de planeación estratégica y sus planes operativos derivados, con la participación del 100% de los trabajadores en cada área.	Humanos Tecnológicos	\$500 depende del área	Gerente	Todos los colaboradores	Anual	Acta de compromiso redactada y firmada por los colaboradores.
	Establecer y socializar en la página web un código de convivencia entre los colaboradores.	Materiales	No requiere	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Enero de 2020	Código de Convivencia en la web y firmas de socialización
La comunicación entre compañeros del mismo nivel no es abierta.	Incluir en el Plan de Capacitación temas de asertividad del diagnóstico de los estilos de comunicación presentes entre los colaboradores.	Humanos Materiales	\$50	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Trimestral	Plan de capacitación e informe de cumplimiento
	Establecer un horario de 15 minutos de break en las mañanas y en las tardes, en un espacio común para facilitar la socialización de manera abierta entre compañeros.	Humanos Materiales	\$180	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Permanente	Evidenciar espacio de cafetería o break en oficina.
El lenguaje que emplean los compañeros del mismo nivel no es claro.	Establecer en el Código de Convivencia la regla de que los temas laborales sean comunicados y manejados en español, no todos los colaboradores son indígenas.	Humanos	No requiere	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Enero de 2020	Aspecto en el código de convivencia
	Revisar y actualizar los descriptivos de cargo, para conocimiento de los roles que serían desarrollados en el trabajo.	Humano Tecnológico	No requiere	Jefe de Talento Humano	Todos los colaboradores	Enero de 2020	Firmas de los ocupantes de cada cargo de la socialización de los descriptivos de su cargo

El Plan de Comunicación fue validado por dos especialistas (Ver Anexo 1 y 2) y por dos beneficiarios (Ver Anexo 3 y 4), con los criterios de formato de la propuesta, actividades, aplicabilidad, contenido, utilidad y pertinencia.

CONCLUSIONES

- La fundamentación teórica permite determinar que la comunicación organizacional, y dentro de esta la comunicación interna, es de gran importancia para el logro de metas y objetivos de cada empresa o institución; es por ello que resulta fundamental una adecuada gestión de la misma de forma que pueda cumplir sus funciones en cada una de sus dimensiones: horizontal, ascendente y descendente.
- El análisis efectuado en la entidad financiera de Ambato arrojó como resultado que existen dificultades en las tres dimensiones de la comunicación interna. En la comunicación ascendente, se obtuvo una media de 3,88 con mayor incidencia de dificultades en cuanto a la confianza para discutir problemas personales o de trabajo con el jefe y que este tome en cuenta comentarios o sugerencias. La comunicación descendente obtuvo una media de 4,02 es la de menor dificultades con incidencia únicamente en la retroalimentación del jefe acerca del desempeño de sus subordinados. En la comunicación horizontal, se manifestaron las mayores dificultades con una media de 3,64 debido a la falta de un clima de confianza entre compañeros, falta de integración y coordinación para la solución de problemas y ejecución de tareas y la creencia de, que se oculta información entre compañeros.
- El diseño del Plan de Comunicación interna, elaborado a partir de los principales, que se solucionarían en la entidad financiera, el cual incluye actividades, recursos necesarios, presupuesto, responsable, participantes, fecha o frecuencia de ejecución y evidencias de cumplimiento.
- La evaluación del plan de comunicación Interna fue realizado bajo criterios de dos psicólogos organizacionales especialistas en el tema y por dos beneficiarios de la entidad financiera.

RECOMENDACIONES

- Implementar el Plan de Comunicación Interna en la entidad financiera de Ambato.
- Realizar una nueva evaluación de la comunicación interna después de aplicado el plan durante al menos 1 año para valorar su impacto y efectividad, de forma, que se pueda enriquecer el mismo.
- Se recomienda a futuras investigaciones de la comunicación interna, tomar en cuenta las preguntas del cuestionario aplicado que son abiertas, pues son referentes de la comunicación organizacional y ampliarían la información e informar la situación actual de la entidad o empresa, que se realice la investigación.
- Desarrollar un estudio de clima organizacional en la entidad financiera el cual abarca aspectos no solo referentes a la comunicación sino a otros como el liderazgo, las condiciones de trabajo, la compensación, etc., lo cual pudiera ser beneficioso para la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Adler, R., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional. Principios y prácticas para negocios y prácticas* (8va Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Álvarez, N., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *Revista Palabra Clave*, 14 (1), 11-30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/649/64920732002.pdf>
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE* (Tesis Universitaria). Universidad Técnica de Ambato. Recuperado de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bermúdez, R. (2016). La comunicación interna en las organizaciones. *ICADE BUSINESS SCHOOL*. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/7425/TFM000339.pdf?sequence=4>
- Caldevilla, D. (2012). *La imagen de las relaciones públicas a través de la séptima arte*. Madrid: Visión Libros.
- Camino, V. G. (2019). Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. Obtenido de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2732/1/76922.pdf>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw -Hill Interamericana.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. España: Fragua Editorial.
- Fernández, F. (2010). *La gestión de la nueva comunicación interna* (Tesis Doctoral). Universitat Jaume. Recuperado de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/00_indice.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Flórez, M. (2014). La investigación en comunicación organizacional en Antioquia - Colombia. *Revista Luciérnaga*, 7(13), 66 - 76. doi:orcid.org/0000-0002-3243-4650
- García, D. (2012). *Fundamentos de la Comunicación*. México: Red Tercer Milenio. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf
- García, M. (2003). *El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación*. Madrid: Almendralejo. Recuperado de http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf
- Gómez, A., Roque, L., Garcés, B., Mesa, Y., Iglesias, M., & Ganén, M. (2015). El proceso de comunicación mediado por las tecnologías de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Medisur*, 13(4). Recuperado de <http://medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/3075>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw - Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación* (5ta edición ed.). México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kreps, G. (1990). *La comunicación en las organizaciones* (2º Edición). Estados Unidos: Ed. Addison Wesley Iberoamericana.
- Lesta, M. L., & Álvarez, A. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización. *Revista Clave*.
- Losada, J. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Meneses, C. (2010). *Propuesta de un programa de comunicación estratégica para fortalecer la cultura interna de la compañía COMENALCO Cía. Ltda* (Tesis Universitaria). Universidad de las Américas. Recuperada de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/847/1/UDLA-EC-TCC-2010-08.pdf>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: Dykinson.

- Organización Panamericana de la Salud. (2009). *Gestión de la información y comunicación en emergencias y desastres: Guía para equipos de respuesta*. Washington, D.C.: Organización Mundial de la Salud.
- Papic, G. (2016). *La comunicación organizacional en Entidades Educativas* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga. Recuperado de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- Peiró, J. & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional. *Persona*, 41-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=147125259003>
- Piñuel, J. (2006). *Comunicación y Psicotecnia*. Barcelona: Paidós.
- Portilla, P. (2014). *Plan estratégico de comunicación interna para una institución descentralizada del gobierno* (Tesis Magíster en Comunicación Estratégica e Imagen Institucional). Universidad Rafael Landívar. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/68/Portilla-Paola.pdf>
- Ramírez, H., Sarria, E., & Colorado, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Ciencias económicas y empresariales* 3(4).
doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON Educación. Obtenido de https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *RAZÓN Y PALABRA Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*. 22(1_100), 778 - 795. Recuperado de <http://revistas.comunicacionudlh.edu.ec/>
- Sánchez, M. (2010). *Comunicación Empresarial y Atención al Cliente*. México: Editex, S.A.


Valle, M. (2017). *Barreras en la comunicación Organizacional*. Recuperado el 15 de noviembre del 2019 de https://www.academia.edu/32250446/Barreras_de_la_comunicacion_organizacion_al?auto=download

Zapata, L. (3 de Abril de 2012). *Blog especializado en comunicación interna*. Recuperado de wordpress.com: <https://leliazapata.com/2012/04/03/lg/>

Zempoaltécatl, M. (2005). *Adaptación del Cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal*. Recuperado de: https://www.academia.edu/16906103/CUESTIONARIO_DE_COMUNICACION_ORGANIZACIONAL_1

ANEXOS

Anexo 1


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta "Plan de Comunicación Interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato.", que es parte del proyecto de investigación propuesto: "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO.", desarrollado por Alexandra Altamirano, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 50 participantes de una empresa financiera.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planeadas.

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área.


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 TEÓRICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se evalúa desfavorablemente el aspecto y 6, si lo valora favorablemente).	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta						X
Actividades de la propuesta.						X
Aplicabilidad de la propuesta.						X
Utilidad de la propuesta.						X
Contenido de la propuesta.						X
Pertinencia de la propuesta.						X


Comentario:

Área de formación profesional del/a evaluador/a

Nombres y apellidos: Jhuan Andrés Pardo Jara
 Empresa o institución: Compañía Nacional de Telecomunicaciones CNTEL
 Profesión: En Administración de Empresas
 Años de experiencia: 10 años
 Último grado académico alcanzado: M. Sc. en Psicología



Anexo 2


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato
**ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN**
CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta "Plan de Comunicación Interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato.", que es parte del proyecto de investigación propuesto "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO.", desarrollado por Alexandra Altamirano, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 50 participantes de una empresa financiera.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de especialistas en el área.

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 TEÓRICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se evalúa desfavorablemente el aspecto y 6, si lo valora favorablemente)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta					✓	
Actividades de la propuesta.					✓	
Aplicabilidad de la propuesta.						✓
Utilidad de la propuesta.						✓
Contenido de la propuesta.					✓	
Pertinencia de la propuesta.						✓

Comentario:

Se realizarán observaciones de forma que se deben tener en cuenta, para la ejecución

Área de formación profesional de especialistas

Nombre y apellidos: *Edwin Santiago Espino Pacheco*

Empresa o institución: *CNEP*


Profesión: *Psicólogo Industrial*

Años de experiencia: *10 años*

Último grado académico alcanzado: *Maestría en Gestión de Recursos Humanos*


 Firma: *Edwin Santiago Espino Pacheco*


Anexo 3


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta "Plan de Comunicación Interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato.", que es parte del proyecto de investigación propuesto "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO.", desarrollado por Alexandra Altamirano, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 50 participantes de una empresa financiera.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validarla propuesta por juicio de beneficiarios del área.

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 TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO. (Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo cuando se evalúa desfavorablemente el aspecto y 6, si lo valora favorablemente)	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta					X	
Actividades de la propuesta						X
Aplicabilidad de la propuesta.				X		
Utilidad de la propuesta				X		
Contenido de la propuesta.						X
Pertinencia de la propuesta.						X

Comentario:

La factibilidad depende del presupuesto y de los sistemas que se generen en el comité gerencial sin embargo considero pueda ser viable.

Área de formación profesional del/a evaluador/a


Nombres y apellidos: Franklin Israel Cañizares Arana

Empresa o institución: Kullki Wasi


Profesión: Psicólogo Industrial

Años de experiencia: 10 años

Último grado académico alcanzado: Tercer Nivel


 Firma y sello de la institución

Anexo 4


 Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

**ESCUELA DE PSICOLOGIA
CARRERA DE ORGANIZACIÓN**

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta "Plan de Comunicación Interna para una entidad financiera de la ciudad de Ambato.", que es parte del proyecto de investigación propuesto "PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO", desarrollado por Alexandra Altamirano, egresada de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica de Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja está conformada por 50 participantes de una empresa financiera.

La validación del plan es importante porque permite determinar la eficiencia y eficacia de las actividades planteadas.

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validarla propuesta por juicio de beneficiarios del área.

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 TEORICO DE LA PROPUESTA PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LA CIUDAD DE AMBATO. <small>(Asigne valores del 1 al 6, 1 siendo el valor mínimo cuando se evalúa desfavorablemente el aspecto y 6, si lo valora favorablemente)</small>	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de la propuesta					X	
Actividades de la propuesta					X	
Aplicabilidad de la propuesta.					X	
Utilidad de la propuesta						X
Contenido de la propuesta.						X
Pertinencia de la propuesta.					X	

Comentario:

Requiere un análisis minucioso por más en vista que cada uno de los trabajadores cumple roles distintos.

Área de formación profesional del/a evaluador/a


Nombres y apellidos: Paola Haydée Guipa Sarabia

Empresa o institución: Kullki Wasi

Profesión: Comunicadora Social

Años de experiencia: 10 años

Último grado académico alcanzado: Licenciatura


 KULLKI WASI
 COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
 DEPARTAMENTO DE MARKETING

Firma y sello de la institución

Anexo 5

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Nombre: Carla Pilla Edad: 32
 Área: Administración Cargo: C. Asesoría Técnica

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ellas y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.
 Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Siempre 5
 Frecuentemente 4
 Algunas veces 3
 Ocasionalmente 2
 Nunca 1

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

Anexo 6**CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Nombre: _____ **Edad:** _____

Área: _____ **Cargo:** _____

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

Toda la información que se obtenga será manejada confidencialmente. Gracias por su colaboración.

Siempre	5
Frecuentemente	4
Algunas veces	3
Ocasionalmente	2
Nunca	1

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿Se le brinda atención al momento que va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que les 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 al momento que 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 del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					