



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA

**Proyecto de Investigación Previo a la Obtención del Título de Psicóloga
Organizacional**

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

GISSELA KARINA CAMINO VILLAMARIN

Director:

SEGUNDO GONZALO PAZMAY RAMOS, M.G.

Ambato - Ecuador

Abril - 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL
EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA”

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

GISSELA KARINA CAMINO VILLAMARIN



Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

f.

CALIFICADOR

Aitor Larzabal Fernández, Lic. Mg.

f.

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Dr.

f.

CALIFICADOR

María Isabel Ramos Noboa, Psc. Cl. Ms.

f.

DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril - 2019

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **GISSELA KARINA CAMINO VILLAMARIN**, con CC. 180447345-0, autora del trabajo de graduación intitulado: “ESTRATEGIA PARA LA MEJORA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE PRODUCCIÓN DE TUNGURAHUA”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

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

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



Ambato, abril 2019



GISSELA KARINA CAMINO VILLAMARIN
CC. 180447345-0

AGRADECIMIENTO

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme brindado sabiduría y fortaleza para enfrentar los obstáculos en esta etapa universitaria, también un agradecimiento eterno a mis Padres por su esfuerzo y sobre todo a mi madre por su paciencia y ternura en este largo camino, a mi hermana por sus consejos y su complicidad. Y como no agradecer a mis queridos profesores por ser mí guía durante esta trayectoria en especial a Gonzalito. Agradecida totalmente con Bioalimentar Cía. Ltda., por la apertura y con la institución que guío toda mi carrera profesional la PUCESA.

DEDICATORIA

 Mi proyecto de investigación se lo dedico a Dios,
 A mis padres Luis y Margarita, a mi hermana Nereida,
 Mi cuñado Jaime, mi pequeño sobrino Matias,
 Y a mi novio David, por haber estado presentes en
Mis caídas y haberme dado su amor, apoyo incondicional
 Y darme impulso para alcanzar este logro.
 Además les dedico a mis amigos, sin ellos
 Mi vida universitaria no hubiera tenido sentido.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se crean estrategias para mejorar la comunicación organizacional en una empresa de producción localizada en Tungurahua. Es una investigación descriptiva y se aplica el cuestionario de comunicación organizacional creado por Portugal (2005) que evalúa tres dimensiones: comunicación descendente, ascendente y horizontal el mismo fue aplicado a toda la población, con un total de 300 colaboradores en 5 áreas de trabajo, de manera personal y virtual a quienes se encuentran fuera de la ciudad. Se observan resultados como: falta de confianza, de integración, una mala calidad de información y mejorar en la transmisión de la información tanto entre jefe a subordinado y entre pares, concluyendo que, la comunicación ascendente es alta con un 62%, la comunicación descendente es alta con un 60% y la comunicación horizontal es equivalente a media con el 44.67%, a través de los resultados obtenidos se realiza un análisis de ítem y se establecen parámetros para continuar con la propuesta.

Palabras claves: comunicación, comunicación organizacional, información.

ABSTRACT

In this study, strategies are created to improve organizational communication in a manufacturing company located in Tungurahua province. It is a descriptive investigation that applies the organizational communication questionnaire created by Portugal (2005) based on three dimensions - descending, ascending and horizontal communication. This questionnaire was given to the whole population - three hundred collaborators in five work areas – both in person and online for those who are out of town. The findings reveal a lack of trust and integration, a poor quality of information and the necessity to improve the transmission of information between the boss and the collaborators as well as the communication among peers. It is concluded that ascending communication is high at 62%, descending communication is high at 60% and horizontal communication is equivalent to 44.67%. Based on these findings, an item analysis was carried out and some parameters are established to continue with the proposal.

Keywords: communication, organizational communication, information.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I	5
ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	5
1.1. Comunicación.....	5
1.2. Comunicación Organizacional	6
1.3. Estrategias para la mejora de la comunicación organizacional	22
1.4. Antecedentes de investigación de la comunicación organizacional.....	24
CAPITULO II.....	30
METODOLOGÍA.....	30
2.1. Paradigma, modalidad y alcance	30
2.2. Técnicas y herramientas	31
2.3. Participantes.....	36
2.4. Procedimiento metodológico.....	39
CAPÍTULO III	41
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	41

CAPÍTULO IV	49
Propuesta para la mejora de la comunicación organizacional de Bioalimentar CÍA. LTDA.	49
CAPÍTULO V	55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
5.1. Conclusiones.....	55
5.2. Recomendaciones	56
BIBLIOGRAFÍA	57
ANEXOS	63
Anexo N° 1: Índice de Gráficos	63
Anexo N° 2: Validación del Instrumento – Beneficiario	65
Anexo N° 3: Validación del Instrumento – Especialista	68
Anexo N° 4: Validación de la Propuesta – Beneficiarios.....	71
Anexo N° 5: Validación de la Propuesta – Beneficiarios.....	73
Anexo N° 6: Validación de la Propuesta – Especialistas	75
Anexo N° 7: Validación de la Propuesta – Especialistas	77
Anexo N° 8: Validación de la Propuesta – Especialistas	79

INTRODUCCIÓN

El estado actual de la comunicación organizacional (CO) en los colaboradores de Bioalimentar CÍA. LTDA., se caracteriza por presentar varias dificultades, tales como: mala transmisión de la información, canales inadecuados de comunicación y se evidencia poco desarrollo de la competencia comunicativa de los trabajadores, lo cual genera en los trabajadores bajo desempeño, conflictos interpersonales e inadecuado trabajo en equipo.

La CO para Gámez (2007) es “un proceso que sucede entre los miembros de una colectividad social. Al ser un proceso, la comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura” (p.17). Es decir, la CO, es un proceso dinámico organizacional importante, que abarca desde la información que se comparte para el cumplimiento de los procesos establecidos, hasta la estructura que tiene la empresa y las relaciones interpersonales. Con estos antecedentes se presume que la comunicación organizacional en la empresa agroalimentaria es la inadecuada.

Con la presente investigación se aportarán nuevas ideas para las empresas en relación al desarrollo de la matriz productiva y el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda Una Vida, en el cual se enfatiza en el siguiente objetivo: N° 1 garantizar una vida digna en igualdad de oportunidades que satisfagan sus necesidades y permitan alcanzar sus objetivos tanto a las personas como a las organizaciones. (SENPLADES, 2014). De tal forma que las organizaciones brinden bienestar a sus colaboradores en: comunicación, buenas relaciones interpersonales y un ambiente laboral confortable.

Ante esta situación, el problema científico que se plantea es: ¿Cómo mejorar la comunicación organizacional en Bioalimentar en base a un diagnóstico previamente realizado?

La meta del presente estudio tiene como base enfoques teóricos y metodológicos, a través de temas relacionados con estrategias para la mejora de la comunicación organizacional.

Adicionalmente se realiza un diagnóstico donde se busca determinar el estado actual de la comunicación organizacional. Luego del diagnóstico preliminar, se propone y valida una estrategia para la mejora de la comunicación organizacional por los beneficiarios y especialistas.

Por tanto el objetivo general será validar una estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua.

Para ello se establecen una serie de objetivos específicos, siendo el primero analizar enfoques teóricos metodológicos sobre estrategias para la mejora de la comunicación organizacional, el segundo es diagnosticar el estado actual de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua, el tercer objetivo es proponer una estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua, finalmente el cuarto es evaluar la estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua, a través de los beneficiarios y especialistas

Para el cumplimiento de dichos objetivos, la investigación se basa en una metodología con un alcance descriptivo, no experimental de corte transversal en la comunicación organizacional de los colaboradores de una empresa de producción de Tungurahua.

El procedimiento metodológico consiste en la búsqueda de información acerca de la comunicación organizacional como variable de estudio. Del mismo modo, se da seguimiento a la población de estudio en los lugares de trabajo para la aplicación, y la selección del cuestionario de Comunicación Organizacional de Portugal (2005), a continuación se aplica el cuestionario a toda la población que conforman Bioalimentar CÍA. LTDA en sus diferentes áreas de aplicación: las tres plantas ubicadas en la ciudad de Ambato, las oficinas administrativas en la ciudad de Quito y en la bodega ubicada en la ciudad de Guayaquil. Finalmente para el análisis de datos de la información se ocupa el programa SPSS, al obtener los resultados, para su mejora se propone estrategias.

En la revisión de los antecedentes investigativos relacionados con el tema de investigación se ha encontrado que la comunicación es un elemento fundamental para la vida de un ser humano, se despliega a través de comunicación verbal o no verbal, con el objetivo de emitir un mensaje y que la información llegue a un destino, la comunicación abarca temas como: confianza entre director y subordinado, canales de comunicación, competencias comunicativas, relaciones interpersonales, entre otros.

Como antecedentes que se resumen en este trabajo investigativo están Gómez y Benito (2014), Chillida (2007) y Brönstup, Godoi y Ribeiro (2007), que se destacan en la CO, en temáticas como canales de comunicación como las redes sociales, búsqueda de soluciones que permitan comprender el mensaje, una propuesta a partir del estudio de corrientes de comunicación y una relación entre comunicación y comunicación organizacional. Dentro de estos temas tomados se destaca:

- El éxito de las empresas es la comunicación con una sola voz.
- Un acto comunicativo es una guía para buscar soluciones, al momento de entender el mensaje que se recibe y comprender el significado.
- Un sistema de comunicación participativo en una organización tiene mayor peso que las estructuras jerárquicas.
- Establecer objetivos que contengan intereses comunes, demanda de un proceso de comunicación.
- Para que una persona puede comprender información amplia se necesita de entendimiento, identidad, justicia y una clara comunicación.
- El estudio de la comunicación y la comunicación organizacional se relacionan pero hay temas que deben tratarse y buscar nuevas soluciones para una mejora.

Los propios antecedentes permiten confirmar que la comunicación es un proceso de gran importancia, de carácter personal y organizacional, que ambos logran una CO exitosa, con evidencia de un desempeño alto en los empleados, buen trabajo en equipo, por lo tanto las relaciones interpersonales van a mejorar.

El aporte para la mejora de la CO de una empresa de producción, es a través de un diagnóstico de la comunicación organizacional actual basado en el valor teórico, además un valor social donde se contribuya a la mejora del sistema de comunicación.

En cuanto al valor metodológico se basa en teorías y antecedentes investigativos que accionen una investigación confiable, que permita mejorar la comunicación organizacional en: canales de comunicación, socializar de forma adecuada la información y desarrollar competencias para una mejor comunicación.

Con todo lo anteriormente mencionado se considera a la comunicación organizacional (CO), como un proceso fundamental en una empresa, se enfatiza que no en todas las empresas tienen un plan de acción para mejorar la comunicación, por esta razón la importancia de ampliar conocimientos de la comunicación organizacional y el acercamiento al lugar de prácticas Bioalimentar CÍA. LTDA., se presencia deficiente comunicación organizacional, causando en el personal, bajo desempeño laboral, conflictos entre compañeros e inadecuado trabajo en equipo. Al obtener el diagnóstico preliminar, se plantea una estrategia para la mejora de la CO.

CAPÍTULO I

ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Comunicación

Se entiende por comunicación enviar o recibir mensajes de manera oral o escrita, una persona busca relacionarse para encontrar información y satisfacer sus necesidades. Mencionan Watzlawick, Beavin y Jackson (1991) en el primer axioma, que toda conducta es comunicación, esto significa que se conoce a la persona desde sus sentimientos, manera de actuar y hasta su ideología.

Para Favaro (2015) “la comunicación es vital en el mundo en que nos movemos. Es lo que nos permite conocernos mutuamente, mostrarnos y demostrarnos de maneras tan diferentes sin perder autenticidad” (p. 4). De este modo la comunicación se establece desde el primer contacto y se logra exteriorizar varias características como: expresiones, la manera de pensar, y hasta conocer la vida profesional de las personas.

Menciona Guzman (2012) “la comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano” (p. 8). Por ende el ser humano busca herramientas para impartir información y crear nuevas ideas, lo cual permite relacionarse con la sociedad y su entorno.

De la misma forma para Gisbert Soler y García (2014) la comunicación “se puede definir, en términos generales, como la transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido” (p. 183). Por tal razón el ser humano busca estrategias para conseguir que la información sea adecuad, tenga sentido y sea coherente al momento de ser receptada por otra persona.

Para Preciado, Hincapié y Pabón (2009) “la Comunicación aporta valor al capital de imagen y reputación de las entidades.” (p.122). La creación de estrategias han ido dando un cambio radical a las organizaciones, a través del recurso humano y tecnológico.

La comunicación ocurre en todo momento y lugar, de tal forma que la comunicación en una empresa u organización es más amplia, existen varias maneras de llegar entre compañeros o jefes.

1.2.Comunicación Organizacional

La comunicación en una organización es fundamental, puesto que en sus labores diarias se requiere de comunicación ya sea entre compañeros o jefes, ayuda a la mejora de procesos y a optimizar recursos dando como resultados alta productividad, cuando la comunicación es deficiente puede empeorar los procesos o que los mismos se paralicen.

Para González (2017) la comunicación organizacional “se ha convertido en una herramienta fundamental para involucrar a los trabajadores en los objetivos de la empresa” (p. 16). Cuando se tiene una meta o un objetivo establecido se entiende que la comunicación fluye, esto cuando se evidencia resultados positivos, se considera que la comunicación está siendo efectiva y llega información veraz.

Según Fernández y Useche (2015) la comunicación en la organización:

Es una herramienta fundamental para que los públicos internos conozcan sus funciones y más allá de ejercerlas por obligación se sientan comprometidos u motivados con y por la empresa: entiendan la misión, visión, filosofía y, además, las compartan como propia, generándose así una cultura y un clima organizacional armónico (p.64).

Por esta razón la comunicación genera lazos internos y externos que alcancen una imagen corporal, gracias a los resultados y estrategias que una empresa posee para el desarrollo de la misma.

Para Favaro (2015) la comunicación organizacional:

En un grupo u organización es parte del fortalecimiento y desarrollo institucional y se concreta principalmente en las acciones comunicativas que parten de los vínculos y articulaciones en y de la organización y se proyectan potenciando la práctica y visibilidad de la institución y su tarea (p. 6).

Cuando una organización tiene varios canales y procesos que generen alta comunicación entre sus compañeros, esto quiere decir que existe un equipo de trabajo sólido con ideas que lleven a innovar y cambiar los métodos.

La comunicación organizacional para Andrade (2005) se basa en tres aspectos, estos son: proceso social, lo toma de esta manera al contacto interno de la organización, es decir, entre compañeros y también al contacto con el cliente externo; como segundo aspecto, la comunicación es una disciplina, puesto que se aplican procesos o sistemas dentro de una organización; y como tercer aspecto es un conjunto de técnicas y actividades, es la búsqueda de nuevos procesos para mejorar la comunicación y la transmisión de los mensajes.

En cambio De Castro (2014) menciona que la comunicación organizacional es cuando una empresa integra la comunicación y es parte de la cultura o políticas, entre niveles jerárquicos de carácter fluido.

Para que exista comunicación normalmente participan dos personas buscando intercambiar ideas o mensajes, de la misma forma se busca un medio para enviar el mensaje, todo esto se refiere a los elementos que conforman la comunicación.

Elementos de la comunicación organizacional

Existen varios componentes que forman parte del proceso de comunicación como menciona Santos (2012):

- **Emisor:** es el lugar, elemento o persona que crea un mensaje para luego ser compartido.

- **Mensaje:** es una cadena donde se emite señales, ideas, imágenes o códigos, y el significado de los mismos dará el receptor.
- **Receptor:** es el lugar, elemento o persona que recibe el mensaje.
- **Canal:** es el medio donde se envía el mensaje, puede ser a través de mail, pantallas, carteleras, grupos en redes sociales, mensajes de texto.

Los componentes de la comunicación dan a conocer como maneja el proceso de manera general, el mismo puede cambiar pero casi siempre existirá un emisor, mensaje, receptor y canal. Esto no quiere decir que al faltar uno de los elementos no existe comunicación, hay múltiples maneras de emitir o expresar comunicación.

Al formular un mensaje se entiende a partir de diversos aspectos, ya que puede ser: un comunicado, expresiones, cumplidos, enseñar, aprender, entre otros. Por lo tanto la comunicación utiliza varias funciones.

Funciones de la comunicación organizacional

Para Velásquez (2008) citado por García (2012, p. 34), la comunicación desempeña diversas funciones, y se identifican acorde el elemento que prevalezca:

1. **Referencial:** Se utiliza para notificar. Más conocida como la función por excelencia.
2. **Emotiva:** Sirve para opinar de temas que ocurren actualmente, para manifestar sentimientos y dar juicios de valor. Se ocupa para facilitar mensajes como: un llamado de atención, felicitaciones, dar a conocer ideas.
3. **Apelativa:** El emisor envía un mensaje y el receptor debe acoger la información acorde a su beneficio.
4. **Fática:** Cuando el lenguaje sólo se utiliza para abrir, mantener o cerrar una comunicación. Su principal objetivo es comprobar un canal de comunicación efectivo dentro del proceso de comunicación.
5. **Metalingüística:** define el sentido de los signos que corren el riesgo de no ser comprendidos por el receptor.

6. Poética: El contenido del mensaje se centra a favor del emisor.

En efecto las funciones dan alta importancia al mensaje que se envía al receptor, puesto que al entregar información es con un fin y el mismo se consigue de manera formal o informal dentro de una organización, ya sea de manera formal cumplimiento estructuras organizacionales o de manera informal mediante el teléfono.

Canales de comunicación organizacional

Existen dos tipos de canales de comunicación, formal e informal, se entiende por canal formal a enviar información siguiendo una estructura organizacional o a su vez seguir el organigrama, ya sea de manera ascendente, descendente y horizontal, a través de información que contenga un modelo estructurado. Por otro lado un canal informal, es enviar un mensaje de manera espontánea sin seguir una jerarquía.

Para Cedaro (2007) los canales de comunicación son tres: los canales orales donde se utiliza un mensaje o código oral, la ventaja es que se consigue comunicar de manera directa y existen mensajes no verbales, también hay desventajas, cuando el mensaje llega a diversas personas es probable que exista distorsión, en cuanto a los canales escritos se muestran mediante letras y símbolos escritos, estos canales tienen una gran ventaja a nivel organizacional ya que existe evidencia de lo que se envía y recibe, además obliga a los colaboradores a enviar mensajes claros y concisos como desventaja no se conoce si la persona entendió la información recibida, por último los canales electrónicos tienen códigos y mensajes electrónicos, en estos canales se utilizan canales orales y escritos, a través de video llamadas, como ventaja es un canal rápido y se puede enviar mensajes a todo el personal al mismo tiempo, como desventaja no existe contacto personal.

A continuación en la tabla se observa, tipos de canales de comunicación que se encuentran en una organización:

Tabla 1*Tipos de canales de comunicación modificados por el autor*

Tipos de canales y medios de comunicación	Definición
Reuniones	Las reuniones a nivel de grupo o individuales son una forma de mantener en contacto personal entre los empleados y grupos de trabajo dentro de una empresa.
Intranet	La intranet es una de las herramientas más utilizadas para la comunicación empresarial. Promueve la interactividad y se gestiona en tiempo real. Potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los trabajadores debería ser su fuerte. Es un canal que suele aglutinar muchos otros.
Emails	La comunicación vía email es el medio diario para gestionar tareas y comunicar procesos para que quede registro de dichas comunicaciones. Las newsletter corporativas forman parte de este gran canal. Indispensable
Eventos sociales	Momento de establecer relaciones personales entre compañeros de diferentes departamentos y afianzar relaciones ya existentes. Las convenciones y cenas de empresa deben servir para activar enlaces interpersonales y grupales.
Chats internos	Disponer de un chat interno puede agilizar el traspaso de información entre compañeros y equipos de trabajo. Será fundamental establecer unas normas de uso.
Redes sociales corporativas	Cada vez más empresas están completando sus procesos de digitalización implementando redes sociales corporativas y grupo dentro de las mismas. En ellas, el intercambio de información entre la empresa y los empleados es continuo, inmediato y flexible.
Videoconferencias	No son únicamente un medio para comunicarse con clientes. En empresas internacionales es muy necesario y facilita la comunicación entre equipos que trabajen a distancia.
Blog y/o revista	Noticias corporativas, respuestas a dudas de procesos de trabajo, formaciones, etc. Los blogs corporativos internos pueden ser una forma de comunicar dentro de la empresa. La calidad de los contenidos y la posibilidad de feedback serán indispensables.

Buzón de sugerencias	Puede parecer un medio muy tradicional, pero garantizar la comunicación, sobretodo del empleado hacia la empresa es fundamental. Eso sí, habrá que buscar formas de motivar al empleado para dar su opinión de forma anónima.
Comunicados por escrito	La comunicación por medios escritos está en desuso en relación a décadas atrás, pero es otro canal de comunicación que hay que atender, cuidar y optimizar para garantizar su efectividad. No debería ser únicamente el medio para comunicar un despido.
Televisión corporativa	Este canal no es el más económico pero sí puede resultar muy efectivo. Puede implementarse mediante diferentes tecnologías y tener su difusión dentro de otros canales como puede ser la intranet, el blog, etc. Por sí mismo no obtendría demasiado feedback.
Teléfono	Es un medio ya tradicional, pero no cabe olvidarse de su existencia. Mantener un contacto telefónico habitual tiene sus causas y efectos. No es únicamente un medio de control (reporting de ventas, localización GPS) sino también de contacto y comunicación mucho más personas que un email y otro medio escrito.

Fuente: Los conceptos fueron obtenidos en base a EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa.

Los canales de comunicación son indispensables para complementar un proceso sistemático, una organización debe emplear tiempo y recursos para dar mejoras a los canales para generar alta productividad, mejora en el clima laboral y cumplimiento de metas. Además es importante resaltar, que constantemente existirán barreras que detengan el proceso de comunicación.

La comunicación organizacional tiene diferentes contrariedades, es decir barreras que obstruyen el mensaje, esto puede ocurrir aun cuando los participantes del proceso comunicativo realizan con efectividad, existen interrupciones del ambiente que provocan un proceso de comunicación deficiente.

Barreras de comunicación organizacional

Existen diversos tipos de barreras de comunicación según Quijada y Torres (2013):

- **Temor al riesgo:** miedo al rechazo y responsabilidad de la información que se recibe, implica restricción al desarrollo personal y profesional.
- **Barreras personales:** todo depende de la persona, desde su manera de pensar hasta las costumbres y sus hábitos, para entender o interpretar un mensaje.
- **Barreras físicas:** la más común es el ruido, se da en el ambiente y lo más probable es que la persona al surgir, sobrepase el obstáculo, se complican cuando son a través de la tecnología.
- **Barreras semánticas:** pasa cuando el emisor y receptor conocen diferentes significados de las palabras dando lugar a la distorsión del mensaje, además se debe tener cuidado en el contexto que se ocupan las palabras.
- **Mecanismos de defensa:** barreras personales de origen mental generadas casi de manera inconsciente, existen desde la persona que habla: enviar mensajes a medias como casi en serio o casi en broma, mensajes que causen impresión pero por dentro existe temor, mensajes no verbales que demuestren lo contrario, también existen barreras del habla y la persona que escucha como: estar presente durante un mensaje pero solo aplica oír y no escuchar, no existe aceptación del pensamiento de quien habla y se busca que piense igual del que escucha, emitir malos pensamientos y prejuicios.
- **El filtrado:** exponer mensajes que se piensa que el interlocutor quiere conocer. Es decir insuficiente sinceridad.
- **Las emociones:** todo depende del estado de ánimo que se encuentra la persona tanto para enviar el mensaje como para recibir, esto tiene resultado en la interpretación del mensaje.

Las barreras de comunicación como se explica anteriormente son causa de: temor, pensamientos negativos, por no escuchar claramente los mensajes y querer cambiar el

pensamiento, las barreras que se han mencionado son la causa para que el mensaje y la información que se recibe sea alterada.

Parte del proceso comunicativo se conoce teorías que se destacan como: la teoría clásica, humanista, de sistemas y de contingencia, las mismas tienen referencia y se acerca a la comunicación en una organización.

Teorías de comunicación organizacional

La comunicación organizacional tiene cambios y evoluciones en su proceso, por lo tanto existen teorías que indican los cambios que se han ido dando en el transcurso para su dinámica. Según Félix (2014):

- **Teoría clásica:** se conoce como un eje principal de la administración del personal, la información se basa en la parte formal, no se da importancia a la comunicación sino a la información, se sigue una estructura por tal razón es formal, si existen cambios solo es a partir de mandos altos o direcciones no se toman en cuenta las opiniones de los operadores, al existir un conflicto se manifiesta un error en la misión. Además tiene origen de comunicación descendente.
- **Teoría humanista:** como dice su nombre se toma mayor importancia a la dimensión humana, en cuanto a los sentimientos y al nivel dentro de una estructura ya que existe mayor acercamiento hacia todos los empleado y sus opiniones, además se considera a la comunicación como relacional y no solo funcional, hay desarrollo en la comunicación interna, por lo tanto se evidencia comunicación descendente y horizontal esto quiere decir comunicación entre compañeros.
- **Teoría de sistemas:** existe desarrollo en el ambiente de una organización ya que se toma en cuenta los objetivos y metas, donde se puede interactuar para adaptarse a los cambios, se conoce a esta teoría como participativa ya que no solo se centra en cumplir sino también en desarrollar el capital humano y organizacional. Se acercan enunciaciones del clima y cultura organizacional, donde la cultura es la identidad de la empresa y el clima se genera a través de las relaciones interpersonales.

- **Teoría de la contingencia:** está teoría reúne todas las anteriores, dando un paso a la gestión y desarrollo organizacional, proporcionando ímpetu a la comunicación organizacional para la toma de decisiones, cambios y mejoras a nivel de la organización.

En la siguiente tabla se puede observar con mayor detención las características de las teorías de la comunicación:

Tabla 2

Teorías de la comunicación organizacional tomada de otro autor

Teoría clásica	Teoría humanista	Teoría de sistemas	Teoría contingente
Comunicación muy informal	Comunicación formal e informal	Comunicación formal e informal entre sistemas y subsistemas	Comunicación básica formal dentro de y entre sistemas y subsistemas
Preponderadamente escrita	Oral y escrita	Oral y escrita	Oral y escrita
Vertical descendente	Descendente, ascendente y horizontal	Horizontal y vertical	Horizontal, vertical. Interna y externa
Muy regulada	Flexible	Regulación variable	Regulación variable según las demandas del entorno (situacional)
Contenido básico de normas	Contenido básico grupal (patrones, necesidades internas)	Contenido básico organizacional interno y externo	Contenido básico organizacional y externo
Centralización en la toma de decisiones	Alta de descentralización en la toma de decisiones	Descentralización variable buscando el equilibrio interno y externo	Descentralización variable según las demandas del contexto
Supervisión cercana y control	Flexibilidad interna sin tomar en cuenta elementos externos	Importancia de la retroalimentación como elemento central de control	Comunicación como elemento integrador
No toma en cuenta las necesidades de los empleados	Alta consideración de las necesidades de los empleados	Se consideran las necesidades de los	Necesidades totales o parciales, según las demandas del contexto

			individuos, los sistemas y los subsistemas	
Nivel organizacional	Nivel individual y grupal	y	Nivel individual, sistemas y subsistemas con énfasis en información de entrada y salida	Nivel organizacional o parcial, según las demandas del contexto

Fuente: Fernández, C. (1986). Comunicación humana: ciencia social. México: McGraw.

Como se observa en la tabla 2 el proceso de comunicación organizacional ha dado cambios radicales a favor del desarrollo de una organización, tomando en cuenta las opiniones que tiene cada empleado. Como resultados se obtiene mayor productividad, buenas relaciones interpersonales, sobre todo llegar al éxito.

La teoría en la cual se basa el proyecto de investigación es en la teoría de la contingencia, la misma que se desarrolla acorde a la situación que se encuentra la empresa a pesar de poseer documentos tangibles, donde se evidencian procesos, pero los mismos pueden cambiar y solo tomar como guía los manuales establecidos para el desarrollo organizacional. Así también se evidencia comunicación ascendente, descendente y horizontal, esto dando a entender que no solo se toma en cuenta a algunos colaboradores sino a todos quienes conforman la organización.

Tipos de comunicación organizacional

Dentro de la comunicación organizacional existen dos tipos de comunicación, vertical: ascendente y descendente, y horizontal.

Comunicación descendente

La comunicación descendente se enfoca en una comunicación que envía mensajes desde la cúpula hacia los niveles más bajos, es decir, de arriba hacia abajo, desde mandos altos hacia operarios o subordinados, para García (1998), la comunicación descendente es impropia ya

que los mensajes, comunicados y avisos vienen encaminados de los directivos y quienes están a cargo de la empresa y alcanzan a los seguidores.

Comunicación descendente para Ongallo (2007), es la que se ejecuta de manera rápida y la que todo colaborador le gustaría percibir, al saber que la empresa le está tomando en cuenta en decisiones y es participe de información importante para la empresa, el mensaje que se emite es acorde a la jerarquía desde mandos altos hasta mandos bajos (subordinados, operarios o seguidores) para el conocimiento de la misión, visión, políticas, objetivos, valores y aspectos que sean de importancia para el crecimiento del colaborador y la empresa en conjunto.

Para profundizar el tema de la comunicación organizacional podemos observar a continuación en el Gráfico 1.

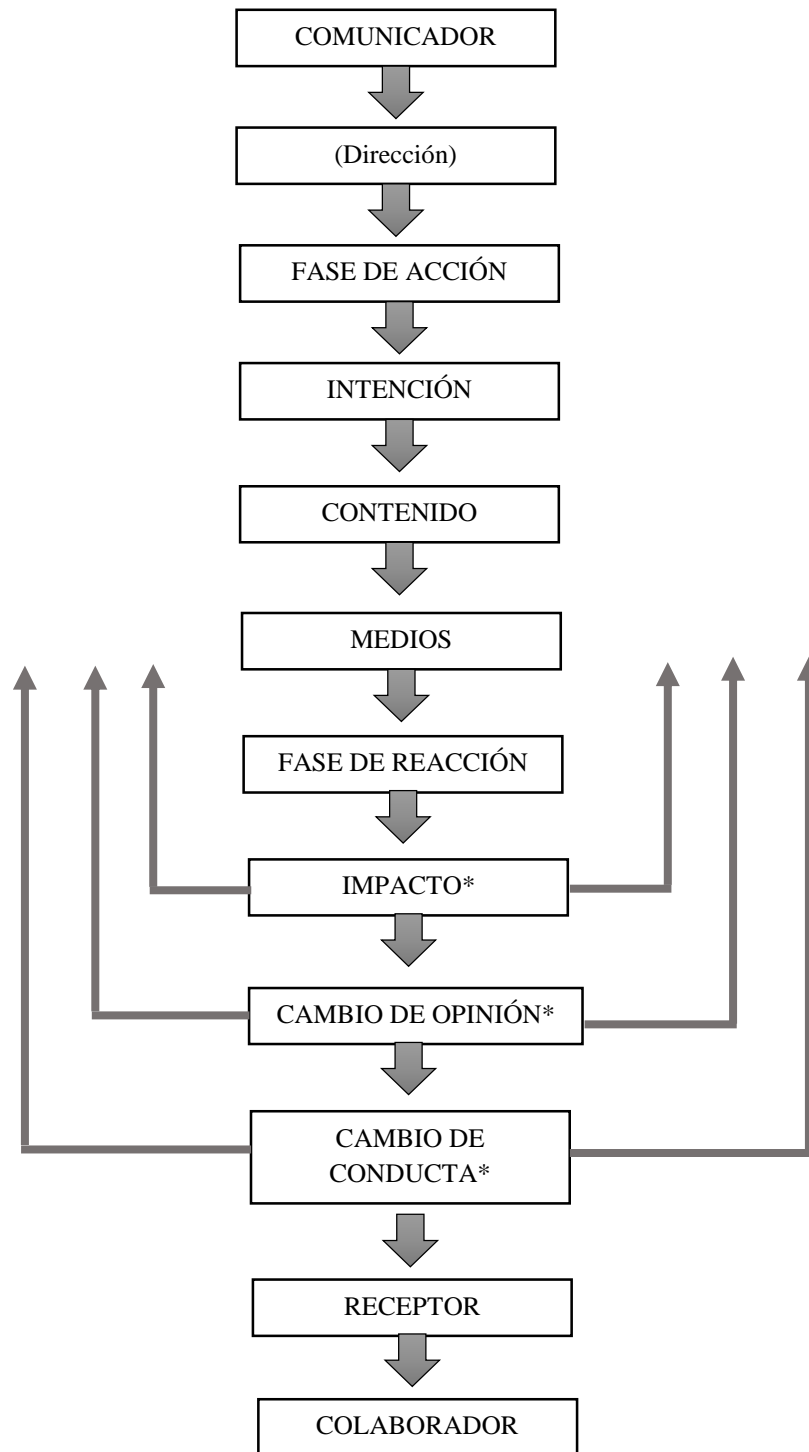


Gráfico 1. Comunicación descendente según Ongallo.

Fuente: Información del libro de Ongallo (2007). Ver el texto *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* en su segunda edición, publicada por la editorial Dykinson. Derechos de autor Carlos Ongallo (2007).

El Gráfico 1., representa la comunicación descendente desde el punto de vista unidireccional, donde la información también tiene retorno y se observan las reacciones de cada una de las fases, además se evidencian asteriscos los que permiten evaluar la eficacia de la información y si alguna fase tiene insolvencias se resuelva de la manera inmediata con cambios que generen resultados efectivos. De la misma forma se observa que desde los mandos altos se envían mensajes, se delimitan objetivos específicos y funciones hacia los mandos bajos y cuál es el medio que se utiliza para llegar hacia los colaboradores.

Mencionan Stoner, Freeman y Gilbert (1996) que la comunicación descendente, “empieza con los mandos altos y fluye hacia abajo, pasando por los niveles administrativos, hasta llegar a los trabajadores de la línea o al personal que no tiene actividades de supervisión” (p. 586). Por lo tanto la comunicación inicia desde la parte administrativa hasta quienes no tienen cargos de supervisión, esto quiere decir que la información es para orientar a quienes están bajo la estructura jerárquica de una empresa.

De la misma forma mencionan Urcola, J. y Urcola, N. (2015) que la comunicación descendente se utiliza “principalmente para transmitir políticas, estrategias, objetivos de la empresa o departamentales, instrucciones de trabajo, procedimientos o procesos operativos, formación, información, motivación, evaluación, etc” (p. 58). En otras palabras quien supervisa dará a conocer cuáles son las funciones que debe ejercer el supervisado, todo acerca de la empresa, cual son sus prioridades y lograr llegar a la persona para que desde la inducción pueda adquirir pertenencia.

Por lo tanto la comunicación descendente como anteriormente se habla va desde mandos altos hasta mandos bajos, también tiene que ver con la jerarquización y la estructura de una organización, y la supervisión de las empresas, así mismo la comunicación descendente tiene una relación con la comunicación ascendente ya que envían mensajes de manera vertical la descendente de arriba abajo y ascendente de abajo hacia arriba.

Comunicación ascendente

La comunicación ascendente es el resultado de la apertura que brinda una organización a sus empleados ya que pueden expresar: sus inquietudes, opiniones personales y resultados de su trabajo, García (1998) refiere que la comunicación ascendente es “larga y compleja, su existencia revela el grado de credibilidad y aceptación del poder y de sus decisiones” (p. 72). Todo esto gracias a la confianza que han recibido las personas que se encuentran en mandos bajos y la información será llevada hacia los mandos altos o quienes les supervisa. Para dar a conocer las opiniones tanto personales o grupales de quienes se encuentran en su misma línea.

De la misma forma manifiesta Ongallo (2007), que la comunicación ascendente se da cuando quienes se encuentran en niveles altos tienen contacto directo con niveles inferiores dando paso a que puedan expresarse y dar a conocer su opinión. Esto da realce al desarrollo a nivel organizacional.

La comunicación ascendente indica Alborés (2005) que debe estar presente en todo momento para los directivos, esto permitirá conocer que es lo que está se está haciendo bien y que es lo que no, además es una herramienta para conocer más a los colaboradores que forman parte de una empresa desde los problemas que pueden tener y su estado de ánimo, al mismo tiempo es de gran ayuda para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista de Stoner, Freeman y Gilbert (1996) la comunicación ascendente es “informar a los estratos superiores de aquello que está ocurriendo en los niveles inferiores. Este tipo de comunicación incluye informes de avance, sugerencias, explicaciones y solicitudes de ayuda o decisiones” (p. 586). Tal es el caso que los directivos deben ser flexibles y mantener una comunicación ascendente para conocer afondo el estado de la empresa, de esta manera se puede realizar cambios y dar la oportunidad de que los colaboradores puedan sentirse escuchados.

La comunicación ascendente para Urcola, J. y Urcola, N. (2015) es “aquella que transmite informaciones y aporta ideas, opiniones, deseos, aspiraciones, sugerencias, quejas, etc., hacia los niveles de mayor responsabilidad de la organización. Va de abajo arriba” (p. 60). Al emitir un mensaje a los mandos altos, existe la probabilidad que se sus ideas o quejas puedan ser acogidas con actitud positiva y cada uno de los requerimientos puedan ser tomados en cuenta a favor de los mandos operativos.

Para Urcola, J. y Urcola, N. (2015) la comunicación ascendente es importante y necesaria porque:

- Genera el aporte constante de ideas.
- Se conoce el estado de ánimo y se puede motivar al colaborador.
- Desarrollo de trabajo en equipo.
- Se retroalimenta cada proceso que se realiza y se realizan cambios si estos requieren.

La comunicación ascendente es importante ya que no solo se siente escuchado el colaborador, sino también se siente satisfecho al dar un aporte dentro de su puesto de trabajo y sobre todo se siente motivado al saber que sus ideas son tomadas en cuenta para tomar decisiones.

Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es cuando existe información entre compañeros de la misma línea, afirma García (1998) que es la comunicación que sigue entre departamentos, áreas o servicios que se encuentren en el mismo nivel.

Para García (1998) la comunicación horizontal responde a la tendencia estructural de las organizaciones contemporáneas por las siguientes razones:

- Motiva a la organización dentro de un departamento o área, evitando que exista supervisión o poder dentro de los mismos.
- Existe mayor enfoque en las actividades a realizarse sin tomar en cuenta jerarquización, se utilizan los recursos necesarios, y sus funciones están complemente dirigidas al cliente.

- Se dominan medios digitales para llegar a todos los colaboradores a las actividades preestablecidas, buscando estrategias que acompañen el mercado global que la empresa persigue.

La comunicación horizontal se enfoca en el trabajo en equipo, en fomentar las relaciones interpersonales, agilizar procesos, ya que se trabaja entre áreas y departamentos, teniendo un gran beneficio donde todo el equipo conoce cuál es su función y pueden llegar más rápido a los objetivos buscando estrategias que sean un aporte para todos.

Por otro lado para Ongallo (2007) la comunicación horizontal persigue relacionar personas entre sí, con el siguiente objetivo:

- Integración de los departamentos
- Coordinación de los departamentos
- Dar seguimiento a los colaboradores en sus funciones y actividades en función de todos los colaboradores.

Estos objetivos son parte del desarrollo como tal de un departamento o área, ya que existe un equipo que conoce perfectamente cuales son las actividades a realizarse y lo que se busca es equiparar a los colaboradores en conocimiento y practica para mejorar, tanto como departamento y generar un aumento a la productividad de la empresa.

En cambio menciona Alborés (2005) que la comunicación horizontal es;

El tipo más adecuado para el trabajo en equipo y colaborativo. También es útil cuando el directivo necesita todo el apoyo de su gente, esto es, “hacer piña”. Es interesante que se fomente este tipo de comunicación ya que un buen entendimiento en este nivel permite el funcionamiento de equipos de trabajo eficaces (p. 35).

Esto nos indica que la comunicación horizontal no solo ayuda al desarrollo entre las mismas líneas sino también genera mayor confianza con las líneas de supervisión ya que se fomentan buenas prácticas y se observan cambios en los procesos.

Desde el punto de vista de Urcola, J. y Urcola, N. (2015) la comunicación horizontal es “aquella que se da entre personas del mismo nivel, de forma lateral y en un plano de igualdad” (p. 62). Lo que es lo mismo fomentar compañerismo, evitar riñas o discusiones, mejorar la competitividad entre compañeros y buscar el bienestar del equipo.

Por lo tanto la comunicación horizontal ayuda a entablar buenas relaciones interpersonales, la productividad del equipo, a compartir conocimientos, incrementar la proactividad y sobre todo a plantear objetivos y llegar a la meta trazada, además buscar el reconocimiento y motivación por el esfuerzo, coordinación y participación del departamento.

1.3.Estrategias para la mejora de la comunicación organizacional

Luego de una breve revisión de las estrategias de comunicación organizacional por diferentes autores a continuación se detallan algunas de ellas:

En la investigación de Alvarez y Gutierrez (2010), proponen lo siguiente:

- Estrategia N°1: conformar grupos de interés que difundan los contenidos de información a la organizacional en general, se realizan mesas de trabajo y se conforman líderes por área, a continuación se capacita a todos los líderes en temas como: comunicación, liderazgo, motivación para el éxito, inteligencia emocional, programación neurolingüística y creatividad e innovación. Las capacitaciones que reciben deben ser replicadas a quienes están bajo su responsabilidad.
- Estrategia N°2: influir de manera transversal a todos los colaboradores los conocimientos adquiridos en los laboratorios de trabajo, se realizan varias actividades para cumplir con esta estrategia se utiliza: Intranet para enviar información, recreación de escenarios donde se realizan dramatizaciones con problemáticas reales de comunicación y finalmente el lanzamiento de la campaña de comunicación organizacional.

- Estrategia N°3: se busca profundizar el aprendizaje a través del trabajo articulado en cada una de las unidades estratégicas de negocio, se comparte información de comunicación efectiva a través de: videos, charlas, trabajo en grupo y retroalimentación esto bajo el apoyo del líder.
- Estrategia N°4: incentivar la comunicación mediante la participación activa de todos los colaboradores con el objetivo de generar una cultura participativa, desarrollar actividades dinámicas a la campaña mediante: material pop, posters, mensajes por intranet, revista institucional, muro de opiniones, boletines.

A continuación los autores Ospina, Rojo y Zuluaga (2014), presentan las siguientes propuestas de mejoramiento, estas son:

- De inicio se basa en un mejor trato a los empleados, incluyendo cuatro sistemas: reclutamiento y empleo, capacitación y desarrollo, gestión de desempeño y planificación de carrera.
- Además se basa en mejorar el liderazgo, donde quienes están en el lado de supervisión logren una dirección y acompañamiento.
- Buscar motivar a los colaboradores, entregando premios al cumplir metas, crear planes de incentivos y realizar concursos trimestrales con el apoyo de campañas, de la misma forma dar días libres u horas por haber culminado estudios, realizar reconocimientos en público.
- Utilizar herramientas tecnológicas que sean accesibles a la información, además son útiles para el seguimiento de la actividades a realizar con los clientes.

En cuanto a la investigación de Macías (2012) se realiza un plan de mejoramiento de la comunicación organizacional bajo las siguientes actividades:

- Implementar el proceso de comunicación organizacional
- Ejecutar reuniones constantes con todo el personal, con el fin de difundir información importante de la empresa como: políticas, misión, visión, objetivos.

- Crear un manual de imagen corporativa con el concepto de difundir cual es la razón de la empresa.
- Aplicar herramientas TICs, con el objetivo de que toda la organización tenga acceso a la misma información, así mismo ocupar de manera interna un correo electrónico o carteleras en lugares vistosos.

Después de revisar las investigaciones se afirma que existen estrategias que van bajo un proceso similar, como socializar información importante de la empresa, capacitar a las líneas de supervisión en temas como liderazgo, sobre todo motivar a los colaboradores y crear espacios con herramientas tecnológicas que permitan enviar mensajes que lleguen a todos los colaboradores, las ideas innovadoras investigadas son de gran apoyo para generar propuestas para la presente investigación.

1.4. Antecedentes de investigación de la comunicación organizacional

Seguidamente se presenta algunas investigaciones sobre comunicación organizacional:

La búsqueda de Gómez y Sarsosa (2011) es realizada en Cali, Colombia, con el objetivo de identificar las características de la comunicación interna, atribuidas a la cultura organizacional. El problema que se identificó fue: falta de canales de comunicación e información como: visión, misión, organigrama, políticas de calidad, asimismo los trabajadores tienen poco conocimiento de sus funciones a desempeñar. Se diseña una encuesta revisada por tres jueces expertos, el instrumento se especializa en medir la comunicación organizacional a partir de cinco categorías: a) características dominantes. b) líder organizacional. c) cohesión organizacional. d) clima organizacional. e) estilo gerencial. Con una muestra de 54 empleados de la empresa. Los resultados indicaron que los directivos de la empresa están orientados a las metas establecidas y a la producción, existe cohesión grupal y un buen clima organizacional.

La investigación tiene una contribución enriquecedora, en donde se evidencia que la comunicación organizacional abarca varios temas que influyen de manera positiva o negativa

en una empresa, todo depende a partir de los directivos para mejorar o perjudicar la comunicación en: cohesión grupal, manejo de canales de comunicación, funciones de cargo.

García (2012) desarrolla su investigación en Guatemala, con el fin de establecer las condiciones en que se encuentran y se aplica la comunicación organizacional, como elemento de desarrollo en la eficiencia hacia la cultura y el clima organizacional, en rendimiento de las funciones de trabajo dentro de las funciones centrales de Inacop. Se evidencia deficiencias en los procedimientos que afectan desde la gerencia hasta los operarios. El diseño de la investigación es de tipo descriptiva y razonamiento deductivo con técnicas de observación, análisis e interpretación de resultados. Se evalúa con un total de 30 personas a través de un cuestionario de 65 preguntas abiertas y cerradas, el cuestionario evalúa a través de indicadores tales como: organización, clima organizacional, actividad humana, estilo gerencial, desempeño o descripción operacional y valores. Una vez que se realiza la investigación se determina que la comunicación es débil, la comunicación descendente es deficiente e impide llegar a los objetivos de la organización, en cuanto a la comunicación ascendente es adecuada y un buen manejo de la comunicación horizontal.

El estudio contribuye a la investigación, porque analiza los temas a estudiarse dentro de la indagación actual, además se evidencia un instrumento amplio bajo indicadores, donde se logra obtener que la comunicación descendente puede lograr impedir los objetivos que se plantean en la empresa.

En la investigación de Céspedes (2017) en Lima, Perú, intenta identificar la relación que existe entre la comunicación organizacional y el compromiso organizacional en docentes de Instituciones Educativas Públicas del Distrito de San Martín de Porres. El objetivo que se lleva a cabo es la falta de comunicación eficaz permitiendo el incumplimiento de objetivos. La investigación se basa en un estudio no experimental transversal de tipo correlacional - descriptiva con una muestra de 102 docentes. Las técnicas aplicadas son fichas de observación y un instrumento de 15 preguntas, obteniendo datos como: comunicación ascendente, descendente y horizontal, arrojando resultados como la comunicación promedio en los docentes. A través de la investigación, se logra llegar a la siguiente conclusión:

posiblemente agregar preguntas abiertas dentro del cuestionario, con el objetivo de conocer e indagar más el tema, ya que al plasmar solo preguntas cerradas se limita a obtener mayor información.

En la investigación de Casas y Roca (2016) en Colombia, tiene el objetivo de diagnosticar la gestión de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. El problema es falta de comunicación, compromiso y conciencia en las entidades. Se basa en cinco momentos tales como: instrumentos de investigación, revisión documental, análisis de resultados, a través de tres cuestionarios que permiten elaborar entrevistas semiestructuradas, en el cual se obtiene resultados bajos en la comprensión y sentido de pertenencia, la comunicación organizacional interna tiene una participación en los objetivos directos de la comunicación organizacional de cada entidad.

El autor de la investigación, menciona que debe existir colaboración para diseñar una propuesta, desde el diagnóstico preliminar, y no solo diseñar una propuesta para mejorar las falencias sino también validar bajo parámetros establecidos con especialistas del tema con el fin de dar mejoras o cambiar el proceso de comunicación.

Con otro estudio de Miranda y Pastor (2015) en México, analizan la posible relación entre comunicación organizacional y el clima social en los trabajadores de una municipalidad del Departamento de Lambayeque, 2015. Existen varias problemáticas como bajo desempeño, una cultura distinta en cada departamento, conflictos de información entre departamentos. La investigación se basa en un estudio no experimental de tipo descriptivo – correlacional, el diseño utilizado es transversal, se aplica a una muestra de 152 colaboradores entre hombres y mujeres. Se utilizan los siguientes cuestionarios: Escala de Comunicación Organizacional (ECO) de Fernández mide la percepción del colaborador frente a la comunicación organizacional y la Escala de Clima Social en el Trabajador (Wes) de Moos. Los resultados indican que la comunicación organizacional es alta en los trabajadores y se evidencia en la productividad, asimismo utilizan de manera correcta la comunicación.

El aporte que ofrece la investigación, es un instrumento que evalúa la comunicación organizacional, es importante mencionar que existe otra variable pero la de mayor importancia es la mencionada, arroja resultados interesantes dentro de la empresa investigada como un buen manejo de la comunicación por tal razón se evidencia alta productividad.

En la investigación realizada por Córdova (2012) en Quito, Ecuador, sobre el estudio y análisis del manejo de la comunicación interna de las empresas con sus implicaciones para mejorar el clima laboral y disminuir los conflictos. Se evidencia falta de medios, herramientas y actividades que puede desarrollar conflictos de información tales como: malos entendidos, rumores en la empresa y malas relaciones interpersonales. Para su análisis se desarrolla un estudio exploratorio, explicativo, correlacional, descriptivo con características demográficas y psicográficas, además se aplica como herramienta una encuesta de 13 preguntas a 24 empresas con un total de 110 encuestas, evalúa aspectos relacionados con la comunicación organizacional interna y su incidencia en el manejo de conflictos y el clima de la empresa. Se tienen los siguientes resultados: mala utilización de las normas para un buen manejo de la comunicación, falta de canales de comunicación para escuchar las opiniones de los colaboradores, una mala práctica de comunicación se refleja con excusas, conflictos, disculpas, además se observa clientes insatisfechos.

La participación del estudio es amplia, puesto que es una investigación de campo extensa con resultados cercanos a la realidad, además se evidencia que la comunicación es deficiente en las empresas investigadas, viven conflictos como excusas o disculpas a incumplimientos. Además los canales no son adecuados para enviar la información pertinente.

Hernández (2013) realizó una investigación en México, con el objetivo de describir la relación que existe entre comunicación y organización. Al encontrar problemas tales como: administrativos, toma de decisiones, confusión de roles, no se conoce las herramientas comunicativas. Se aplica un instrumento de 49 preguntas con temas relacionadas a aspectos generales de la comunicación, con una muestra de 20 empleados operativos y administrativos, llegando a la conclusión que se necesita gestionar la comunicación dentro de la organización y que los cambios sean permanentes para la mejora. Puesto que la

comunicación que se maneja es limitada y poco clara. Por tal razón se desarrolla un plan de comunicación organizacional con el objetivo de ejecutar estrategias de solución para mejorar las áreas que se detectó con conflictos de comunicación, al final de cada estrategia existe una evaluación con el fin de detectar que efectiva es la estrategia que se está ejecutando.

Las investigaciones citadas justifican el estudio actual, además confirmar que la comunicación organizacional es una variable amplia que puede relacionarse con varios temas y que existen temas como cultura organizacional que van de la mano, en este caso la investigación se basa en una sola variable es decir comunicación organizacional. Asimismo la comunicación es un tema de estudio desde años atrás y se ha ido perfeccionando pero hasta la actualidad se realizan investigaciones, puesto que no existe un método establecido que mejore en todas las empresas, sino bajo un diagnostico preliminar, se toma decisiones acorde a los resultados obtenidos y se realizan: cambios, refuerzos o ajustes a los procesos para obtener buenos resultados.

Particularidades de la comunicación organizacional en el Ecuador

En el Ecuador las investigaciones de comunicación organizacional son escasas, a pesar de este dato introductorio se encuentra una investigación realizada por Pazmay, Pardo y Ortiz (2017) con el objetivo de describir desde una perspectiva fenomenológica las características de la comunicación organizacional en las empresas asociadas a la CALTU, se realiza una investigación de tipo descriptivo y de campo, además se aplican entrevistas estructuradas a doce gerentes propietarios de las empresas asociadas obteniendo resultados del software Atlas. ti., tales como: los entrevistados sienten que no tienen mando o control con su personal causando un locus de control externo, además la falta de capacitación lleva a los colaboradores a una auto-capacitación. La entrevista abarco temas relacionados al clima organizacional como: comunicación, motivación, relaciones interpersonales entre otros.

Por otro lado los entrevistados mencionan que la comunicación organizacional es una comunicación con el colaborador. Así mismo se evidencia comunicación ascendente para el cumplimiento de tareas, de la misma forma se toma en cuenta a la comunicación

organizacional interna como información para la ejecución de actividades sin tomar en cuenta la parte psicosocial.

La investigación encontrada ayuda a generar expectativas positivas al investigar a fondo temas como la comunicación organizacional en el Ecuador en el área de producción, igualmente existen empresas que aún no se acercan en su totalidad al concepto y difusión de un proceso de comunicación organizacional esto induce a que las empresas creen un plan de acción para generar cambios y los colaboradores puedan encontrarse en un ambiente donde la comunicación ascendente y descendente fluya y la comunicación organizacional genere relaciones interpersonales efectivas.

CAPITULO II

METODOLOGÍA

2.1. Paradigma, modalidad y alcance

La presente investigación es no experimental, se realiza bajo el concepto de no manipular las variables, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) “no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 149). Por esta razón se observa la realidad de los acontecimientos en su ambiente natural.

Al mismo tiempo la investigación tiene un enfoque cuantitativo; la información se basa en un problema real de una empresa, dando lugar a la investigación del problema encontrado actualmente, y se mide a través de un cuestionario basado en la escala de Likert, al final se conocen los resultados bajo un análisis estadístico, los mismos no afectan de manera directa al investigador. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “los estudios cuantitativos se intenta explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos” (p. 6). Al finalizar se comprueban teorías o se aceptan los acontecimientos gracias a la recolección y análisis de datos.

De la misma forma el estudio actual es de corte transversal, la investigación se realiza en un tiempo único, con la finalidad de conocer cómo se encuentra actualmente la situación en la empresa. Para Shaughnessy, Zechmeister E. y Zechmeister J. (2007) “en el diseño transversal una o más muestras se obtienen de la población (o las poblaciones) en algún punto en el tiempo” (p. 162). En este caso, se hace referencia a la comunicación organizacional actual de Bioalimantar CÍA. LTDA. Que se realiza a través de la recolección de datos.

Así mismo la investigación tiene un alcance descriptivo; donde se detalla la situación actual de la organización, no se estima una correlación ni una relación, solo la descripción del acontecimiento actual de la comunicación organizacional, en la población de la empresa.

2.2. Técnicas y herramientas

La técnica que se desarrolla en la investigación es la encuesta y el instrumento que se aplicará es un cuestionario, de acuerdo con Shaughnessy, Zechmeister y Zechmeister (2007) un cuestionario es “el instrumento principal de investigación para la investigación mediante encuestas en el cuestionario” (p. 170). Los cuestionarios miden la variable de estudio, en este caso la comunicación organizacional y la aplicación será a todos los colaboradores de Bioalimantar CÍA. LTDA para conocer el estado actual de la comunicación organizacional.

En la investigación se utiliza el Cuestionario de Comunicación Organizacional:

Tabla 3

Características del Cuestionario de Comunicación Organizacional

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

Fuente: Las características fueron tomadas en base a Céspedes, F. (2017).

En la tabla 3 se detallan datos breves del cuestionario de comunicación organizacional, sobre todo el objetivo general del cuestionario; es importante para quienes deseen evaluar la comunicación organizacional, enfocada en las tres dimensiones.

El cuestionario contiene 15 preguntas cerradas, con respuestas basadas en una escala de tipo Likert en donde: 1 es nunca, 2 ocasionalmente, 3 algunas veces, 4 frecuentemente y 5 siempre.

Dentro de las dimensiones que mide el cuestionario están: comunicación ascendente y se consideran las preguntas 1,2,3,4,5, en cuanto a la comunicación descendente: son las preguntas 6,7,8,9,10 y la comunicación horizontal son las preguntas restantes 11,12,13,14,15. Finalmente mide la comunicación organizacional en general.

En cuanto a la calificación general de la comunicación organizacional, el puntaje máximo es de 75 puntos en los siguientes rangos:

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

La calificación de los rangos por áreas es:

- 20 a 25, alto (adecuado)
- 15 a 18, medio
- 01 a 14, bajo (inadecuado)

En cuanto a la confiabilidad del cuestionario se señala de manera general, además se menciona la confiabilidad de las dimensiones que mide el cuestionario. Como expresan Vera y Oblitas (2005) el coeficiente de alfa de Cronbach calcula la media de todas las correlaciones, también calcula una contribución individual por cada reactivo que da mayor consistencia a la prueba.

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

Tabla 4
Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional

Confiabilidad	
Dimensiones	Alfa de Cronbach
Comunicación organizacional	0.911
Comunicación ascendente	0.812
Comunicación descendente	0.843
Comunicación horizontal	0.847

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Según los datos, la consistencia total del cuestionario es un índice de 0.911, en cuanto a las dimensiones: la comunicación ascendente presenta 0.812, la comunicación descendente es de 0.843 y la comunicación horizontal despliega 0.847. En definitiva tiene una confiabilidad buena.

La validación del instrumento fue mediante: un docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, también se valida por los beneficiarios, en este caso un representante de Gestión del Talento Humano de Bioalimantar Cía. Ltda. Para mayor confiabilidad se realiza una prueba piloto antes de aplicar a toda la población.

A continuación se detallan las preguntas que abarca el cuestionario de Portugal (2005):

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Departamento o área: _____ **Cargo:** _____

Edad: _____ **Tiempo en la empresa:** _____

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 cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros 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?					
16	¿Le parece adecuado el uso de los medios (pantallas, grupo de whatsapp, mail, cartelera) para la comunicación en la organización?					
17	¿El mensaje que usted recibe en los medios de comunicación, es claro, conciso y pertinente?					
18	¿Es suficiente la información que usted recibe para realizar su trabajo?					

19. ¿Por qué tipo de medio le gustaría recibir información?

Personalmente

Mail

Pantallas

Cartelera

Notificaciones

Mensaje de texto

Otros.....

Las preguntas 16,17,18 y 19 son complementarias, recomendadas por colaboradores especialistas en el tema y forman parte de la organización, las preguntas son sugeridas al realizar la prueba piloto, conforme a las necesidades de la empresa.

La calificación de las preguntas 16,17 y 18 se basan en el formato del cuestionario base, sin embargo la pregunta 19 es de opción múltiple, tomando en cuenta que el colaborador debe escoger una sola opción. Para el respectivo análisis de datos, se realiza de manera individual.

2.3. Participantes

Datos de la empresa

Bioalimentar CÍA. LTDA., se dedica a la industria alimentaria con presencia de cinco décadas en el mercado en todas las regiones del Ecuador, se especializa en tres áreas de negocio: animal, humana y agrícola. Para garantizar la calidad de sus productos, la empresa cuenta con la ISO 22000:2005 siendo los pioneros al adquirir esta certificación, además posee una certificación de HACCP NTC 5830, de la misma forma posee certificados de Codex Alimentario CAC/RCP, certificación de GLOBALG.A P., e innovación en buenas prácticas de manufactura.

Misión

Transformar con pasión nuestro trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para nuestros clientes y colaboradores.

Visión

En el año 2020, quienes conformamos BIOALIMENTAR, seremos la empresa agroalimentaria más EFICIENTE Y RENTABLE del ECUADOR, con PRESENCIA en el MERCADO INTERNACIONAL. Por nuestra calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social generaremos siempre más valor para nuestros clientes. Y por el alto desarrollo de nuestro capital humano nos convertiremos en el MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR

Objetivos

- **Finanzas:** Eficiencia, Rentabilidad
- **Comercial:** Presencia en el mercado internacional, Generación de valor para nuestros clientes

- **Operaciones y Nutrición:** Calidad, Innovación, Seguridad alimentaria
- **Administrativo:** Cultura organizacional, Responsabilidad Social, Alto desarrollo de nuestro capital humano, Mejor lugar para trabajar

Valores empresariales

- Honestidad
- Humildad
- Amor
- Carácter
- Ética
- Responsabilidad

Población

La población que será estudiada en la empresa Bioalimentar. CÍA LTDA., es de 300 colaboradores los mismos están divididos en cinco áreas de evaluación; la primera planta se encuentra ubicada en vía Ambato – Pelileo en el sector Pachanlica con 165 colaboradores entre administrativos y operarios, la segunda en el Parque Industrial Ambato etapa 4, consta de 99 colaboradores administrativos y operarios, la tercera planta es la Granja BIO cerca de Samanga en la vía el camino el rey son 33 colaboradores administrativos y operarios, el cuarto lugar es en Guayaquil y se encuentra una persona en bodega, finalmente el quinto lugar son las oficinas en Quito forman parte 2 colaboradores. De la misma forma se estudia a todos quienes conforman Bioalimentar CÍA, LTDA., en los dos turnos, el primer turno de 08:00 a 17:00 y el segundo turno de 17:00 a 01:00.

La población se distribuye en: género, tiempo en la empresa, y nivel estructural:

Tabla 5

Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	242	80.6%
Mujer	58	19.4%

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24

En la empresa prevalece el género masculino con un 80.6% siendo 242 colaboradores, en cuanto al género femenino un 19.4% equivalente a 58 personas.

Tabla 6

Nivel estructural

	Mandos altos	Mandos medios	Nivel operativo	Total
Frecuencia	7	18	275	300
Porcentaje	2.3	6.0	91.7	100.0
Porcentaje acumulado	2.3	8.3	100.0	

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24

En cuanto al nivel estructural Bioalimentar cuenta con el 91.7% de operarios dentro del nivel operativo se encuentran asistentes administrativos, mando medios un 6% siendo directores de los diferentes departamentos, y el 2.3% de mandos altos, se encuentran los gerentes y la presidencia.

Tabla 7
Tiempo en la empresa

	0 a 11 meses	1 a 3 años	4 a 6 años	7 a 9 años	10 o más años	Total
Frecuencia	29	74	93	64	40	300
Porcentaje	9.7	24.7	31.0	21.3	13.3	100.0
Porcentaje acumulado	9.7	34.3	65.3	86.7	100.0	

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24

Al observar el tiempo en la empresa, existe un índice más alto en las personas que se encuentran laborando entre 4 a 6 años con el 31%, existe un 24,7% trabajando entre 1 a 3 años, luego colaboradores en la empresa de 7 a 9 años con el 21,3%, por otro lado las personas que se encuentran 10 o más años en la organización son el 13.3% y finalmente el 9,7% corresponde al personal que ingreso hace 0 a 11 meses.

Mediante las tablas se evidencian datos importantes de la población que se ocupa en la aplicación del cuestionario, de igual forma se detallan las áreas donde serán evaluados, los resultados que se obtienen se analizan y se toman decisiones para validar estrategias de mejora.

2.4.Procedimiento metodológico

El procedimiento metodológico que se lleva a cabo, para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, fue la recolección de información en Bioalimentar Cía. Ltda., acerca de la comunicación organizacional, siendo la variable de estudio.

Se identifica a la población de la empresa, desde los diferentes lugares donde se encuentran todos los colaboradores. Los áreas de aplicación del cuestionario son: Vía Ambato – Pelileo en el sector Pachanlica, Parque Industrial Ambato etapa 4, la Granja BIO cerca de Samanga en la vía el camino el rey, en Guayaquil aquí se encuentra la bodega, finalmente las oficinas

en Quito. Se estudia a todos quienes conforman Bioalimantar CÍA, LTDA., en dos turnos, el primer turno de 08:00 a 17:00 y el segundo turno de 17:00 a 01:00.

A continuación se elige el cuestionario de comunicación organizacional creado por Portugal en el año 2005, ha sido aplicado en varias investigaciones y diferentes lugares del mundo. Asimismo el proceso de validación del instrumento, se realizó en dos instancias: por beneficiarios y especialistas, después se aplicó una prueba piloto para mayor confiabilidad del instrumento, al tomar las pruebas piloto existe una sugerencia de preguntas que complementen el cuestionario por parte de colaboradores expertos en el área las mismas serán parte de una nueva dimensión definida como canales de comunicación y se analizan de maneja individual.

Luego se aplica el cuestionario de comunicación organizacional el mismo es anónimo y se aplica a toda la población de Bioalimantar Cía Ltda., procurando dar seguimiento a los colaboradores en los turnos correspondientes de trabajo para la aplicación. Se aplica el cuestionario en las tres plantas de Ambato y se envían a las personas de Quito y Guayaquil por medio de Google Drive.

Después de un análisis de fiabilidad del cuestionario de comunicación organizacional, se elimina la pregunta #14. En cuanto al análisis de resultados se efectuó a través del programa estadístico SPSS, obteniendo resultados que se acercan para dar garantía a los objetivos planteados, el cuestionario se aplica a 300 colaboradores.

Posteriormente se realiza la propuesta, en el cual se generan ideas para la mejora de la comunicación organizacional, el procedimiento utilizado fue similar al de Coka (2018), se toma en cuenta las medias menores a 4. Siendo una puntuación equivalente al 80% de la puntuación máxima de cada ítem (5), y bajo el mismo concepto se deben realizar un cambio para observar avances de los mismos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se dará a conocer los resultados que se obtienen del cuestionario de “comunicación organizacional”, dando realce a los porcentajes que sean de valor para conocer la comunicación organizacional actual de Bioalimentar CÍA. LTDA. De esta manera se continúa a elaborar una propuesta acorde a los resultados obtenidos y a la necesidad actual de la organización.

Análisis por dimensiones

En primer lugar se hace un análisis de la dimensión vertical que comprende la comunicación ascendente y descendente, y posteriormente se analiza la dimensión horizontal:

Dimensión de comunicación ascendente

Tabla 8

Comunicación ascendente

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (Inadecuado)	25	8.33	8.3
Medio	89	29.67	38.0
Alto (Adecuado)	186	62.00	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

En la dimensión de comunicación ascendente vista en la tabla 8 la mayoría da una respuesta de alto, siendo una comunicación ascendente adecuada con el 62% de los colaboradores con una base de 186 personas. Por lo tanto la dimensión se encuentra en un estado favorable para la organización, ya que los colaboradores consideran que siempre su línea de supervisión les toma atención, además que frecuentemente sus ideas y comentarios son tomados en cuenta,

de la misma forma que existe confianza y libertad para tratar temas laborales y personales, así mismo tienen apertura para preguntar información que no ha sido comprendida.

Dimensión de comunicación descendente

Tabla 9

Comunicación descendente

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (Inadecuado)	32	10.67	10.7
Medio	88	29.33	40.0
Alto (Adecuado)	180	60.00	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

En la tabla 9 se observan los resultados de la primera dimensión, la organización se encuentra con una comunicación descendente alta equivalente a adecuada, con un 60% de la población. Es decir la información que envían los jefes a supervisados es apropiada, y se evidencia, al enviar información que generan cambios efectivos en el desempeño de los colaboradores, además se proporciona mensajes claros, con un lenguaje entendible para todos.

Dimensión de comunicación horizontal

Tabla 10

Comunicación horizontal

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (Inadecuado)	40	13.33	13.3
Medio	134	44.67	58.0
Alto (Adecuado)	126	42.00	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Como se denota en la tabla 3.3, existe un 44.67% de la población que están de acuerdo que la comunicación horizontal se encuentra en un nivel medio, con un numero representativo de 134 personas. Esto significa que la dimensión se encuentra en un promedio, considerando que se debe mejorar los siguientes aspectos: confianza, integración y coordinación, comunicación abierta y lenguaje claro entre compañeros del mismo nivel en la estructura organizacional.

Dimensión de canales de comunicación

Como anteriormente se explica, para crear esta dimensión se fundamenta en la prueba piloto, donde se desarrollan 4 preguntas complementarias al cuestionario de comunicación organizacional y se analizan de manera individual.

Tabla 11

¿Le parece adecuado el uso de los medios (pantallas, grupo de WhatsApp, mail, carteleras) para la comunicación en la organización?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	1.7	1.7
Ocasionalmente	6	2.0	3.7
Algunas veces	28	9.3	13.0
Frecuentemente	77	25.7	38.7
Siempre	184	61.3	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Para la población de Bioalimentar CÍA. LTDA., les parece adecuados los medios que se manejan, estos son: pantallas, whatsapp, mail y carteleras. Con un 61.3% del personal perteneciente a 184 personas, en efecto los medios son parte de la comunicación organizacional.

Tabla 12

¿El mensaje que usted recibe en los medios de comunicación, es claro, conciso y pertinente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	4	1.3	1.3
Ocasionalmente	3	1.0	2.3
Algunas veces	40	13.3	15.7
Frecuentemente	115	38.3	54.0
Siempre	138	46.0	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Se puede concluir que el mensaje que reciben los colaboradores es claro conciso y pertinente, acorde a los resultados de 138 personas hablando del 46% de la población, y se puede observar que el 1.3% consideran que nunca reciben mensajes claros a través de los medios de comunicación.

Tabla 13

¿Es suficiente la información que usted recibe para realizar su trabajo?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	2	.7	.7
Ocasionalmente	7	2.3	3.0
Algunas veces	47	15.7	18.7
Frecuentemente	132	44.0	62.7
Siempre	112	37.3	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Más de la mitad del personal en la pregunta N° 18 del cuestionario, responden que la información frecuentemente es suficiente para realizar el trabajo, equivalente al 44% con 132 participantes de los datos positivos obtenidos de la pregunta.

Tabla 14*¿Por qué tipo de medio le gustaría recibir información?*

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Personalmente	147	49.0	49.0
Mail	87	29.0	78.0
Pantallas	17	5.7	83.7
Cartelera	8	2.7	86.3
Mensaje de texto	31	10.3	96.7
Notificaciones (esquelas)	5	1.7	98.3
Otros	5	1.7	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Claramente se evidencia que quienes son parte de la organización prefieren recibir la información de manera personal con un porcentaje del 49% y también les gustaría recibir mensajes o comunicados a través del mail y no les parece recibir la información mediante carteleras o notificaciones con esquelas.

Después de analizar las dimensiones de la comunicación organizacional se puede concluir que las dimensiones que se encuentran en una categoría adecuada o respondidas en la escalada de siempre son: la dimensión ascendente y descendente, mientras que la dimensión horizontal requiere realizar cambios, finalmente en la dimensión horizontal se observa que el personal está de acuerdo con los canales de comunicación que se está manejando, pero les gustaría recibir la información personalizada o a través del correo institucional.

Análisis General

Se analiza la comunicación organizacional actual de manera general, en este punto se cumple con uno de los objetivos planteados en la investigación.

Tabla 15
Comunicación Organizacional

Resultados	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Bajo (Inadecuada CO)	31	10.33	10.3
Medio (CO Promedio)	113	37.67	48.0
Alta (Adecuada CO)	156	52.00	100.0

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

De acuerdo a los resultados que se pueden observar en la tabla 15 nos indican que la comunicación organizacional actual de Bioalimentar CÍA. LTDA., es alta, de acuerdo a las respuestas de 156 colaboradores siendo el 52% de la población. Se tiene en cuenta que el 48% restante están dentro del rango medio y bajo.

Análisis por ítem

Finalmente se realiza un análisis por cada ítem del cuestionario aplicado, incluyendo las preguntas complementarias con un total de 17 ítem, se debe destacar que se eliminan los ítem 14 y 19, para continuar con el proceso se considera el análisis por ítem de Coka (2018), en el siguiente análisis, se toma en cuenta los puntos más bajos y los mismos se deben hacer cambios y tomados en cuenta en la propuesta. Por tal razón se emplean parámetros para considerar que un ítem debe ser mejorado. El puntaje máximo de un ítem es de 5, por tal motivo la media debe ser por lo menos de 4.00 para ser un punto alto y ser parte del 80% del puntaje total. El ítem que tenga un puntaje menor al establecido es considerado que se debe realizar cambios. Se observan los resultados en la tabla 3.9 al conocer que las medias se encuentran ordenadas de mayor a menor.

Tabla 16
Análisis por ítem

Ítem	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media
1. ¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su líder?	1	5	4.24
16. ¿Le parece adecuado el uso de los medios (pantallas, grupo de WhatsApp, mail, carteleras) para la comunicación en la organización?	1	5	4.43
17. ¿El mensaje que usted recibe en los medios de comunicación, es claro, conciso y pertinente?	1	5	4.27
4. ¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?	2	5	4.26
9. ¿Las instrucciones que recibe de su líder son claras?	1	5	4.20
18. ¿Es suficiente la información que usted recibe para realizar su trabajo?	1	5	4.15
8. ¿Cree que su líder utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?	1	5	4.10
7. ¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?	1	5	4.09
3. ¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?	1	5	3.98
10. ¿Su líder le da la información de manera oportuna?	1	5	3.94
15. ¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?	1	5	3.93
2. ¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?	1	5	3.93
11. ¿Existe un clima de confianza entre compañeros?	1	5	3.93
13. ¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?	1	5	3.86
12. ¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?	1	5	3.72
5. ¿Tiene confianza con su líder para poder hablar sobre problemas personales?	1	5	3.71
6. ¿Recibe información de su líder sobre su desempeño?	1	5	3.66

Fuente: Los datos fueron obtenidos del programa SPSS/v.24.

Como se refleja en los resultados se obtienen 9 ítem, los mismos se encuentran por debajo del valor total de la media y bajo los parámetros establecidos anteriormente lo que equivale al 80%. La pregunta N°4 es la que más se acerca a un puntaje alto, se encuentra con una media de 3.98 donde existe poca confianza y libertad por parte de los jefes hacia los mandos operarios al momento de discutir conflictos dentro del área laboral, consecuencia de la misma se sugiere realizar cambios; en cambio con una media de 3.94 se observa que el líder no imparte la información de manera oportuna. Además en la pregunta N° 15 con una media de 3.93 se aclara que el lenguaje que se maneja entre compañeros no es claro.

Sin embargo, se identifica en el ítem N°11 que la confianza entre compañeros no fluye, también se determina en otro ítem con una media de 3.86 que la comunicación abierta no es buena, y en el ítem N° 12 existe escasa integración y coordinación al solucionar tareas o problemas.

Los ítem que se encuentran alejados de la media establecida son el N° 5 y 6, en el cinco con una media de 3.71 se presenta que la confianza para entablar un dialogo de temas personales entre jefes y subordinados es pobre, en cuanto al ítem N°6 que se encuentra al final de la tabla se aprecia una media de 3.66 al observar que la información que imparte el líder sobre el desempeño de los colaboradores que se encuentran a su cargo no es suficiente.

Por lo tanto se considera que los ítem encontrados bajo una media de 4.00, deben estar presentes en la propuesta para mejorar la comunicación organizacional actual de Bioalimantar CÍA. LTDA.

CAPÍTULO IV

Propuesta para la mejora de la comunicación organizacional de Bioalimentar CÍA. LTDA.

Reseña Histórica

Para recaudar información relevante del lugar al que se aplica la investigación se basa en la página oficial de Bioalimentar (2013) la organización se fundó el año 1967 representada por Hitler Garzón y Teresa Garzón con el nombre de Avimentos Cotaló, actualmente el presidente de Bioalimentar Cía. Ltda., es Edison Garzón. La empresa se dedica a la industria alimentaria, constan de cuatro giros de negocio estas son: humana, nutrición pecuaria, nutrición animales de estima y agrícola.

Para realizar los procesos de las soluciones nutricionales, cuentan con tecnología avanzada en áreas como: producción y control de calidad bajo un sistema de Gestión de Inocuidad Alimentaria acreditado nacionalmente: Norma ISO 2200:2005, además cuentan con BPM Buenas Prácticas de Manufactura y BPA Buenas Prácticas Agrícolas, también adquieren certificaciones internacionales: GLOBAL GAP y HACCP Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, agregando siempre pasión, servicio personalizado, innovación y felicidad.

La misión que presenta la empresa es, transformar con pasión su trabajo en alimentos que brinden salud y bienestar para sus clientes y colaboradores. Por otro lado la visión es: en el año 2020, quienes conforman BIOALIMENTAR, serán la empresa AGROALIMENTARIA más EFICIENTE Y RENTABLE del ECUADOR, con PRESENCIA EN EL MERCADO INTERNACIONAL. Por su calidad, cultura organizacional, innovación, seguridad alimentaria y responsabilidad social GENERARÁN SIEMPRE MÁS VALOR para sus clientes y por el alto desarrollo de su capital humano se convertirán en el MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR.

La cultura corporativa se origina en la filosofía de vida de sus fundadores y se exterioriza en comportamientos que denota:

- Amor
- Ética
- Responsabilidad
- Respeto
- Honestidad
- Carácter
- Humildad

Además Bioalimentar CÍA. LTDA., reconoce a la responsabilidad social empresarial como una herramienta de valor corporativo y un compromiso serio, profundo y permanente con el respeto al ser humano, su entorno social y el medio ambiente. De la misma forma la empresa cuenta con la fundación, “Misión Solidaria Teresa Garzón”. El propósito de esta misión es perpetuar el nombre de la fundadora y hacer visible el manejo de sus relaciones con la comunidad en los sectores de educación, investigación, bienestar, salud, arte, cultura y deporte.

Objetivo de la propuesta

Elaborar una estrategia para mejorar la comunicación organizacional en Bioalimentar CÍA. LTDA.

Antecedentes

Al realizar un diagnóstico de la comunicación organizacional en Bioalimentar CÍA. LTDA., a un total de 300 colaboradores, siendo la población de la empresa, se encuentran varios resultados, los mismos se encuentran bajo parámetros establecidos anteriormente. Se considera que, un ítem con una media menor a 4.00 debe ser parte de la propuesta para la mejora de la comunicación organizacional. Dentro de los mismos se encuentran ítems que tienen relación por tal razón en la propuesta se especifican las actividades. Además se agrega en la propuesta actividades que fueron parte de las preguntas recomendadas por beneficiarios.

En la siguiente tabla las actividades se basan bajo el concepto de la falta de confianza, integración, información y calidad de la información entre jefe y subordinados, y compañeros.

Estrategia	Comunicación Organizacional						
Objetivo	Tema	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Responsable	Evaluación
Mejorar la confianza	Comunicación transparente	Reuniones mensuales por áreas donde se manejen temas positivos y negativos tanto en el área laboral como personal de los colaboradores, los temas a tratar es acuerdo a la situación actual del departamento. Temas a tratar: <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo - Manejo de crisis - Manejo de quipo para líderes - Alcance de metas 	Humanos: todo el personal Tecnológicos: computadora, diapositivas	Oficinas	1 hora	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano • Línea de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación al finalizar el taller • Evaluación sumaria
Mejorar la integración	Integración para el clima y cultura organizacional	Dinámicas mensuales antes de empezar la jornada laboral por áreas, las dinámicas son	Humanos: todo el personal	Oficinas	30 min	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano • Línea de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación al finalizar el taller • Evaluación sumaria

		<p>direccionadas hacia la identidad corporativa, cada tres meses se ejecutará un tema, estos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Enfoque - Sentido de urgencia - Vocación comercial 					
Mejorar la información	Revisar el mensaje y redacción del comunicado	Matriz de requerimientos de comunicación (Intranet)	<p>Humanos: todo el personal</p> <p>Tecnológicos: Computadora, Intranet, impresora, hojas</p>	Oficinas	15min	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano • Línea de supervisión 	Cada seis meses
Mejorar la calidad de información	Guiar a sus colaboradores " Mis pasos con BIO"	Después de la evaluación de desempeño dar seguimiento continuo de las funciones en el puesto de trabajo.	<p>Humanos: todo el personal</p> <p>Tecnológicos: Evaluación de desempeño, Computadora, impresora</p>	Sala de reuniones	30min	Línea de Supervisión	Cada fin de mes
Comunicar con anticipación a todo el personal de las afueras de Tungurahua, las reuniones o avisos	Comunicación directa	Enviar correos comunicativos (reuniones o avisos importantes) para todo el personal que se encuentre fuera de Tungurahua.	<p>Humanos: todo el personal</p> <p>Tecnológicos: Computadora, correo institucional</p>	Oficinas	30 min	<p>Asistentes de Talento Humano</p> <p>Director de Talento Humano</p>	Después de recibir la información

importantes que ocurran en la empresa.							
Manifestar información verídica acerca de reuniones o avisos importantes a todo el personal de la planta de Tungurahua.	Comunicación personalizada	Realizar esquelas personalizadas con información comunicativa (reuniones o avisos importantes) al personal que se encuentre en la planta de Tungurahua. Colocar carteleras en lugares específicos para emitir información comunicativa.	Humanos: todo el personal Tecnológicos: computadora, impresora, hojas, carteleras	Oficinas de toda la planta de Bioalimentar	1 hora	Gestión del Talento Humano	Al finalizar la actividad que el personal asistió.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Se revisan varias teorías que abordan la comunicación organizacional y se prioriza a la teoría de Favaro (2015) la cual indica que la comunicación organizacional fortalece y desarrolla a una institución a través de procesos comunicativos en base a buenas relaciones interpersonales que lleven a la buena práctica obteniendo resultados positivos.
- De acuerdo al análisis e interpretación de resultados la comunicación organizacional de Bioalimentar CÍA. LTDA., es alta que equivale a adecuado al 52% del total del cuestionario aplicado con un total de 156 personas.
- La comunicación ascendente es alta de acuerdo al 62% de las respuestas de 186 personas, en la comunicación descendente se evidencia el 60% de la población siendo 180 colaboradores equivalente a alta o adecuada, por último la comunicación horizontal se encuentra en un 44.67% con la contestación de 126 individuos que forman parte de la empresa equivalente a media.
- Para crear la propuesta se realiza un análisis por ítem donde se establece un procedimiento similar al de Coka (2018), mediante el cual las medias menores de 4.00 califican para una oportunidad de mejora, se realizan actividades basadas en la confianza, integración, información y la calidad de información que reciben y envían los colaboradores de la empresa.

- La propuesta se valida bajo un formato donde intervienen tres personas, especializadas en el área de talento humano y comunicación, de la misma forma dos beneficiarios, obteniendo resultados positivos donde las actividades son acordes a las necesidades de la organización y para la mejora de la comunicación.

5.2. Recomendaciones

- De acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario de Portugal de comunicación organizacional, se recomienda a la empresa BIOALIMENTAR CÍA. LTDA. aplicar la herramienta dentro de un año para comparar resultados.
- Realizar capacitaciones a toda la población sobre comunicación organizacional abordando conceptos básicos antes de la aplicación, para un mejor entendimiento del cuestionario.
- Al realizar el proceso de aplicación de instrumento a los colaboradores, tener en cuenta que sea en un lugar que tenga condiciones necesarias para obtener mejores resultados, a más de que la aplicación sea en grupos pequeños.
- En futuros estudios de comunicación organizacional tener en cuenta las preguntas que abarca el instrumento y aumentar preguntas abiertas referentes a la comunicación acorde a la situación actual de la empresa en la que se realizará la investigación.

BIBLIOGRAFÍA

- Alborés, P. (2005). *Comunicaciones interpersonales. Como obtener óptimos resultados profesionales gracias a una comunicación eficaz*. España: Ideaspropias.
- Alvarez, D. y Gutierrez, J. (2010). *Diseño de estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la compañía Helm Fiduciaria*. (Tesis de grado). Universidad de la Sabana, Chía. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/6699/125667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Bioalimentar. (2013). Catálogo corporativo. Recuperado de http://www.bioalimentar.com/docs/BiOALiMENTAR_2013_catalogo_brochure.pdf
- Brönstüp,C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Revista Signo y Pensamiento*. 26 (51), 26-37. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=86005104>
- Casas, A. y Roca, J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *Revistas Universidad Santo Tomás*, 8 (2), 39-63. Recuperado de revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/download/3796/3740
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las universidades públicas en Argentina en el marco conceptual de la gestión total de calidad, análisis de caso*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Nacional Argentina, Uruguay. Recuperado de

<https://studylib.es/doc/7184494/importancia-de-los-distintos-canales-de-comunicaci%C3%B3n>

Céspedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017*. (Trabajo de grado, Universidad César Vallejo). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3217>

Chillida, G. (2007). La comunicación Organizacional: clave para la gestión del conocimiento eficiente. *Revista Razón y Palabra*. 12 (55), 1-8. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520735029>

Coka, C. (2018). *Diseño de un modelo para reclutamiento y selección interna con enfoque a la satisfacción laboral del personal en el área administrativa de una empresa industrial privada*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Recuperado de <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2365/1/76652.pdf>

Córdova, K. (2012). *Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos*. (Trabajo de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito. Recuperado de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf

De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional técnicas y estrategias*. Colombia: ECOE.

EAE Business School. (2017). Medios y canales para la comunicación interna corporativa. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018 de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>

Favaro, D. (2015). *Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones*. Recuperado de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>

Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19(Febrero), 195-210. doi: http://dx.doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

Fernández, C. (1986). *Comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw.

Fernández, L. y Useche, M. (2015). Identidad y alteridad en la comunicación organizacional. *Quórum Académico*, 12 (1), 60-77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1990/199040067005.pdf>

Gámez, R. (2007). *Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas y japonesas*. Recuperado de <http://www.repositorioedgobmet.org.mx/wpcontent/uploads/2017/07/2007-Gamez-Gastelum-libro-Empresas-chino-y-japonesas.pdf>

García, C. (2012). *Diagnóstico de la situación de comunicación organizacional interna en el instituto nacional de Cooperativas – INACOP*. (Trabajo de grado). Universidad de San Carlos, Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/1047/1/16_0940.pdf

García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Gisbert, V. y García, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. *3C Empresa*. 3 (3), 181-191. Recuperado de <https://goo.gl/djH8v9>

- Gómez, B. y Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en las Pyme Española. *Revista Razón y Palabra*, 18 (89), 1-21. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199530728023>
- Gómez, D. y Sarsosa, K. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Revista pensamiento psicológico*, 9 (11), 57-68. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000200006
- González, B. (2017). *La comunicación organizacional*. (Trabajo de grado, Universidad de la Laguna). Recuperado de <https://goo.gl/5XV5ok>
- Guevara, M. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI)*. (Trabajo de grado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf;sequence=1>
- Guzman, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf
- Hernández, A. (2013). *Plan de comunicación organizacional para industrias Garsam, S.A. de C.V.* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de México, México D.F. Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2014/enero/0707891/0707891.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: McGrawHill.

- Hernández, C., Ibarra, M., y Mancinas. R. (2016). *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional*. Sevilla: Egregius
- Lucas, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Recuperado de <https://goo.gl/aYNfSi>
- Macías, Y. (2012). *Plan de mejoramiento de la comunicación organizacional en la empresa Quality Plus Service S.A.S.* (Tesis de grado). Universidad Escuela de Administración de Negocios, Bogotá. Recuperado de <https://goo.gl/if5n9Q>
- Miranda, F. y Pastor, P. (2015). *Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una municipalidad del departamento de Lambayeque – 2015.* (Trabajo de grado). Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/827>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. 2a ed. Madrid: Dykinson.
- Ospina, M., Rojo, Y. y Zuluaga, J. (2014). *La comunicación organizacional mecanismo para el mejoramiento de la productividad en Generali Colombia*. (Tesis de maestría). Universidad de Medellín, Medellín. Recuperado de <https://goo.gl/KkUtjH>
- Preciado, A., Hincapié, N. y Pabón (2009). Los indicadores de medida en la comunicación organizacional. *Revista Comunicación*. 26 (1), 121-131. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/6274/5759>
- Quijada, V. y Torres, A. (2013). *Las barreras de comunicación*. Recuperado de <https://cuadernosdelprofesor.files.wordpress.com/2014/11/u-3-04-03-labarrerasenlacomunicacion.pdf>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Santos, D. (2012). *Fundamentos de la comunicación*. Recuperado de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida. Recuperado el 08 de Noviembre de 2018 de <http://www.planificacion.gob.ec/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida/>

Shaughnessy, J., Zechmeister, E. y Zechmeister, J. (2007). *Métodos de investigación en psicología*. 7a ed. México: McGrawHill.

Stoner, J., Freeman R. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6a ed. México: Pearson Prentice-Hall.

Urcola, J. y Urcola, N. (2015). *Manual práctico de comunicación empresarial*. España: Esic.

Vera, P. y Oblitas, L. (2005). *Manual de escalas y cuestionarios Iberoamericanos en psicología: Clínica y de la salud*. Bogotá: Psicom.

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1991). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder.

ANEXOS

Anexo N° 1: Índice de Gráficos

Tablas

Tabla 1	10
<i>Tipos de canales de comunicación modificados por el autor</i>	10
Tabla 2	14
<i>Teorías de la comunicación organizacional tomada de otro autor</i>	14
Tabla 3	31
<i>Características del Cuestionario de Comunicación Organizacional</i>	31
Tabla 4	33
<i>Confiabilidad del Cuestionario de Comunicación Organizacional</i>	33
Tabla 5	38
<i>Género</i>	38
Tabla 6	38
<i>Nivel estructural</i>	38
Tabla 7	39
<i>Tiempo en la empresa</i>	39
Tabla 8	41
<i>Comunicación ascendente</i>	41
Tabla 9	42
<i>Comunicación descendente</i>	42
Tabla 10	42
<i>Comunicación horizontal</i>	42

Tabla 11	43
<i>¿Le parece adecuado el uso de los medios (pantallas, grupo de WhatsApp, mail, carteleras) para la comunicación en la organización?</i>	43
Tabla 12	44
<i>¿El mensaje que usted recibe en los medios de comunicación, es claro, conciso y pertinente?</i>	44
Tabla 13	44
<i>¿Es suficiente la información que usted recibe para realizar su trabajo?</i>	44
Tabla 14	45
<i>¿Por qué tipo de medio le gustaría recibir información?</i>	45
Tabla 15	46
Comunicación Organizacional	46
Tabla 16	47
<i>Análisis por ítem.....</i>	47

Gráficos

Gráfico 1. <i>Comunicación descendente según Ongallo.....</i>	17
---	----

Anexo N° 2: Validación del Instrumento – Beneficiario



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimada:

Usted ha sido seleccionado para validar el **Cuestionario de Comunicación Organizacional**, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se evaluará a toda la población que forma parte de la organización, los colaboradores se encuentran dispersos en tres plantas y diferentes horarios.

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

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento 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.

Nota:

- **Validez:** cualidad de una prueba que hace aquello para lo cual se diseñó
- **Confiabilidad:** consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con el mismo test.
- **Sesgo:** cualquiera de una serie de factores que ocasiona que las calificaciones en los instrumentos psicométricos sean consistentemente mayores o menores de lo que serían si la medición fuera exacta.

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [Asigne valores del 1 al 6; 1 es el valor mínimo (Cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de presentación						X
Criterios de evaluación						X
Validez						X
Confiabilidad						X
Sesgo						X

Comentario:

El lenguaje utilizado en el cuestionario es apropiado para el entendimiento del personal de Bioalimentar, las preguntas están orientadas a obtener información de comunicación y es el pertinente para el proyecto de investigación.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Comunicación Organizacional

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

Nota: Siga el ejemplo en gris.

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



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

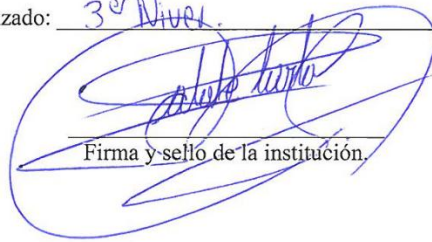
Nombre: Carlos Patricio Palate G.

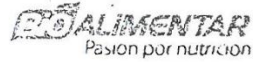
Empresa: Bioalimentar Cia Ltda

Cargo que ocupa: Director de Gestión de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 4 Años 7 meses

Ultimo grado académico alcanzado: 3º Nivel.


Firma y sello de la institución.


PASION por nutrición

Anexo N° 3: Validación del Instrumento – Especialista



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimada:

Usted ha sido seleccionado para validar el **Cuestionario de Comunicación Organizacional**, que es parte del proyecto de investigación "Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua", desarrollado por Gissela Camino, estudiante de noveno semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará es parte de BJOALIMENTAR CÍA. LTDA., se evaluará a toda la población que forma parte de la organización, los colaboradores se encuentran dispersos en tres plantas y diferentes horarios.

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

Plantilla Criterio de Especialistas

Objetivo: Validar el instrumento 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.

Nota:

- **Validez:** cualidad de una prueba que hace aquello para lo cual se diseñó
- **Confiabilidad:** consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas cuando se las examina en distintas ocasiones con el mismo test.
- **Sesgo:** cualquiera de una serie de factores que ocasiona que las calificaciones en los instrumentos psicométricos sean consistentemente mayores o menores de lo que serían si la medición fuera exacta.

CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL [Asigne valores del 1 al 6; 1 es el valor mínimo (Cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Formato de presentación						X
Criterios de evaluación						X
Validez						X
Confiabilidad						X
Sesgo						X

Comentario:

Ninguno

ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de Comunicación Organizacional

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

Nota: Siga el ejemplo en gris.

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



**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL**

Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: Eleonor Virginia Pardo Paredes

Empresa: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Cargo que ocupa: Docente de la Escuela de Psicología

Tiempo dentro del cargo: Cinco años

Ultimo grado académico alcanzado: Magíster en Administración de Empresas mención planeación

A handwritten signature in blue ink, reading "Eleonor Pardo", written over a horizontal line.

Firma y sello de la institución.

Anexo N° 4: Validación de la Propuesta – Beneficiarios



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “estrategia para la mejora de la comunicación organizacional”, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se propone actividades para la mejora de la comunicación organizacional, los colaboradores se encuentran dispersos en cinco áreas dentro y fuera de Tungurahua.

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

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de los beneficiarios.

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

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

Comentario:

Es necesario tomar en cuenta el uso de todos los canales de comunicación que tiene la empresa. Las propuestas de actividades están claras.



Pontificia Universidad Católica del Ecuador | Sede Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a validador/a:

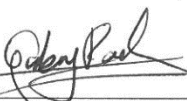
Nombre: Gabriela Rodríguez Calle

Empresa: Bioalimentar Cía. Ltda.

Cargo que ocupa: Director

Tiempo dentro del cargo: 3 años

Ultimo grado académico alcanzado: Lic. Comunicación Social.


Firma y sello de la institución.
21 FEB 2019

Anexo N° 5: Validación de la Propuesta – Beneficiarios



ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA BENEFICIARIOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “estrategia para la mejora de la comunicación organizacional”, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se propone actividades para la mejora de la comunicación organizacional, los colaboradores se encuentran dispersos en cinco áreas dentro y fuera de Tungurahua.

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

Plantilla Criterio de Beneficiarios

Objetivo: Validar la propuesta por juicio de los beneficiarios.

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

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

Comentario:

La propuesta esta acorde a las necesidades identificadas y existe factibilidad de aplicación.

Área de formación profesional del/a validador/a:

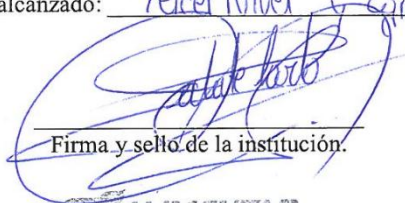
Nombre: Carlos Patricio Palate G.

Empresa: Bioalimento Cía. Ltda

Cargo que ocupa: Director de Gestión de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 5 Años

Ultimo grado académico alcanzado: Tercer Nivel y Egresado de Postgrado



Firma y sello de la institución.

BIOALIMENTAR
Pasión por nutrición

Anexo N° 6: Validación de la Propuesta – Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “estrategia para la mejora de la comunicación organizacional”, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se propone actividades para la mejora de la comunicación organizacional, los colaboradores se encuentran dispersos en cinco áreas dentro y fuera de Tungurahua.

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

Plantilla Criterio de Especialistas

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

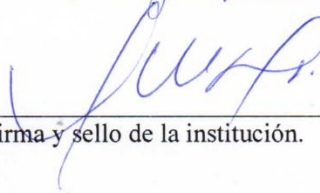
Instrucciones: A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

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

Comentario:



Área de formación profesional del/a validador/a:

Nombre: Luis E. Cavallos TorreiroEmpresa: PUCE Sede AmbatoCargo que ocupa: DocenteTiempo dentro del cargo: diez añosUltimo grado académico alcanzado: Magister
Firma y sello de la institución.

Anexo N° 7: Validación de la Propuesta – Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “estrategia para la mejora de la comunicación organizacional”, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se propone actividades para la mejora de la comunicación organizacional, los colaboradores se encuentran dispersos en cinco áreas dentro y fuera de Tungurahua.

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

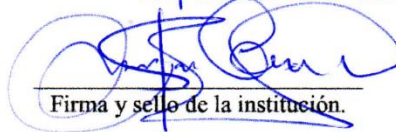
Plantilla Criterio de Especialistas

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

Comentario:

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL****Área de formación profesional del/a validador/a:**Nombre: Raúl Renato López ChiribogaEmpresa: Unidad Educativa "ATENAS"Cargo que ocupa: Coordinador de Marketing y Servicio al ClienteTiempo dentro del cargo: 5 añosUltimo grado académico alcanzado: Magister en Dirección de Comunicación
Empresarial Institucional - DIRCOM
Firma y sello de la institución.

Anexo N° 8: Validación de la Propuesta – Especialistas



ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar la propuesta “estrategia para la mejora de la comunicación organizacional”, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua”, desarrollado por Gissela Camino, egresada de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabaja es parte de BIOALIMENTAR CÍA. LTDA., se propone actividades para la mejora de la comunicación organizacional, los colaboradores se encuentran dispersos en cinco áreas dentro y fuera de Tungurahua.

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

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

Comentario:

La propuesta es interesante y podría tener un gran aporte a la funcionalidad del Proceso de Comunicación a nivel organizacional. Las estrategias son viables y van enfocadas a las necesidades que la empresa requiere. Es prioritario desarrollar actividades que colaboren a que las estrategias sean puestas en ejecución, involucrando los ejes por los cuales la organización trabaja (misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, sistema de gestión, etc.)

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA
CARRERA DE ORGANIZACIONAL****Área de formación profesional del/a validador/a:**Nombre: Gianni Roberto Zumba FreireEmpresa: Ministerio de Inclusión Económica y Social.Cargo que ocupa: Psicólogo - Técnico de CampoTiempo dentro del cargo: 3 meses.Ultimo grado académico alcanzado: Psicólogo Industrial.

Firma y sello de la institución.