



Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador | Sede  
Ambato

**OFICINA DE POSTGRADOS**

**Tema:**

**MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL HORIZONTAL EN EMPRESAS  
DEL SECTOR METALMECÁNICO DE AMBATO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del master en Psicología con mención  
en Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

**Línea de Investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible  
local y global

**Autor:**

Pso. RICARDO ANDREE GUERRA CRUZ

**Director:**

Ma. GONZALO SEGUNDO PAZMAY RAMOS

Ambato – Ecuador

**Agosto 2021**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL HORIZONTAL EN EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO DE AMBATO

**Líneas de investigación:**

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global

**Autor:**

Pso. Ricardo Andree Guerra Cruz

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos; Mg.  
CALIFICADOR

f.  \_\_\_\_\_

Julio César Zurita Altamirano, Mg.  
CALIFICADOR

f.  \_\_\_\_\_

Luis Eduardo Cevallos Terneus; Ps. Ind. Mg.  
CALIFICADOR

f.  \_\_\_\_\_

Juan Carlos Acosta, Mg.  
DIRECTOR DE POSGRADOS

f.  \_\_\_\_\_

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

f.  \_\_\_\_\_

Ambato – Ecuador

Agosto 2021

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

**Yo: RICARDO ANDREE GUERRA CRUZ**, con **CC.1804563235**, autora del trabajo de graduación intitulado **“MODELO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL HORIZONTAL EN EMPRESAS DEL SECTOR METALMECÁNICO DE AMBATO”**, previo a la obtención del título de master en Psicóloga con mención en comportamiento humano y desarrollo 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 SENECYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

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

Ambato, agosto 2021



**RICARDO ANDREE GUERRA CRUZ**

**CC. 1804563235**

## **AGRADECIMIENTO**

Ser todo lo que me habita y enfrentar la nada.

## DEDICATORIA

Cuando todo se borre  
Habrás querido  
Estar conmigo escuchando  
A Charlie Parker  
Ahogando el cuerpo  
En una cama de humo  
Donde solos flotábamos  
A orillas del fin de la Pangea  
Ahí donde no llega el eco  
Y comienzan a sonar  
Las trompas de los elefantes...

La idea de la tierra  
Partiéndose como un corazón roto  
Y nosotros a la deriva  
Evitando la separación de las Américas...

“Some day my happy arms will hold you ”

## **RESUMEN**

La importancia de esta investigación, radica en la población a la que se estudia. En la provincia de Tungurahua las empresas metalmecánicas son las terceras con mayor producción y generación de empleos. Al estudiar los procesos de comunicación horizontal en este grupo se deja un precedente para aplicaciones que busquen mejorar el desempeño institucional de estas organizaciones. El proyecto tiene como objetivo general validar un Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal en empresas del sector metalmecánico de Ambato; el tema guarda relación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo: Toda una Vida, este objetivo identifica como impulsar la productividad y la competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria. La metodología para utilizar en este proyecto es de enfoque cuantitativo. Se diseñará un instrumento para diagnosticar la comunicación horizontal, tomando como base el cuestionario de comunicación organizacional de Portugal (2005). Este estudio presenta un alcance descriptivo y un diseño no experimental de corte transversal. Se trabajará con la población total operativa de dos empresas de este sector, que corresponde a las líneas de producción. Con los resultados obtenidos se procederá a realizar el modelo de gestión comunicacional horizontal para las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato, que será validado por criterios de especialistas y beneficiarios.

Palabras claves: Comunicación Horizontal, Modelo de Gestión, Comunicación Organizacional, Gestión Comunicacional.

## ABSTRACT

The importance of this research lies in the population studied. In the province of Tungurahua, metal-mechanical companies are the third with the highest production and employment generation. By studying horizontal communication processes in this group, a precedent can be set for applications that seek to improve the institutional performance of these organizations. The project's general objective is to validate a Horizontal Communication Management Model in companies of the metal-mechanic sector of Ambato; the topic is related to the objectives of the National Development Plan: A Lifetime. This objective identifies how to promote productivity and competitiveness for sustainable economic growth in a redistributive and solidary way. The methodology to be used in this project is of quantitative approach. An instrument will be designed to diagnose horizontal communication based on the organizational communication questionnaire of Portugal (2005). This study presents a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. We will work with the total operating population of two companies in this sector, corresponding to the production lines. The results obtained will be used to develop a horizontal communication management model for companies in the metal-mechanic sector in Ambato. The criteria of specialists and beneficiaries will validate.

**Keywords:** Horizontal Communication, Management Model, Organizational Communication, Communication Management.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN .....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO .....</b>	<b>viii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA .....</b>	<b>3</b>
1.1 Comunicación Organizacional .....	5
1.1.1 Comunicación Organizacional Horizontal: Antecedentes .....	7
1.1.1.1 Comunicación Horizontal Ventajas y Desventajas .....	11
1.2 Factores Sociodemográficos .....	15
1.3 Modelo de Gestión Comunicacional.....	17
<b>CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>22</b>
2.1 Enfoque y alcance de la investigación .....	22
2.2 Caracterización de la muestra .....	25
2.2.1 Población y muestra.....	26
2.3 Instrumento de Medición: Cuestionario de Comunicación Horizontal .....	30
<b>CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
3.1. Análisis de los Resultados .....	35
3.2. Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal .....	66
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES.....	77
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones ha sido un tema de amplio interés en los últimos años, lo que ha hecho que múltiples estudios traten esta temática enriqueciendo desde diferentes perspectivas los conceptos relacionados a comunicación organizacional. Dentro de los estudios más relevantes de los últimos años, se observa como se ha logrado ahondar un poco más en temas conceptuales y de práctica, que hacen que la comunicación se vea como una variable fundamental en la revisión de estructuras organizacionales para promover el desempeño objetivo de actividades relacionadas al trabajo. El análisis de los flujos de comunicación en las organizaciones, permite reconocer una nueva perspectiva en el estudio de la comunicación para adentrarse de mejor manera en las diferentes realidades organizacionales y revisar a detalle como la comunicación afecta las actividades y las relaciones de los miembros de las organizaciones.

Los procesos de comunicación horizontal en las organizaciones son fundamentales, ayudan a fomentar una estructura formal que permite el flujo óptimo en la dinámica del trabajo. Cuando se manejan procesos adecuados de esta comunicación en las organizaciones, las órdenes de trabajo suelen ser acatadas de manera adecuada, lo que permite la ejecución de las tareas. Bajo estos antecedentes, se reconoce como prioridad el estudio de modelos de gestión comunicacionales que permitan un efectivo flujo de la comunicación horizontal entre pares laborales.

Las empresas metalmeccánicas de la ciudad de Ambato muestran características que reflejan la existencia de un problema de comunicación horizontal. Esto se ve en aspectos como incumplimiento de tareas por problemas de relaciones interpersonales. Estos factores refieren la existencia de un problema en el manejo de comunicación horizontal. La organización de las empresas de este sector está estructurada por la existencia de grupos de trabajo en un nivel horizontal, con actividades específicas, lo que ha sido conflictivo debido a que los grupos no analizan el trabajo de forma global, sino responden solo a lo que corresponde a su proceso. Esto ha generado constante conflicto entre los empleados quienes muchas veces se niegan a acatar sugerencias de sus pares manifestando que dicha actividad no corresponde al trabajo de su grupo.

El problema científico para esta situación problemática es la falta de conocimiento teórico sobre comunicación horizontal en las empresas del sector metalmeccánico. Además, no existen instrumentos de medición de comunicación horizontal propios para las organizaciones locales que muestren resultados válidos y confiables. Este proyecto es necesario porque ayudará al sector metalmeccánico a trabajar en base a las dimensiones que componen la comunicación horizontal. A su vez, la importancia de conocer los factores sociodemográficos permite ajustar en la selección de un perfil que se adapte de manera efectiva a la dinámica establecida para la comunicación horizontal en las organizaciones.

La idea a defender que se propone para esta investigación es el diagnosticar el estado de la comunicación horizontal que permitirá elaborar un modelo de gestión de este tipo de comunicación para las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato. Para esto se plantea el objetivo general de este trabajo de investigación que es validar el modelo de gestión comunicacional horizontal en empresas del sector metalmeccánico de Ambato. Lo que se realizará con el debido cumplimiento de los objetivos específicos propuestos que son:

1. Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre la comunicación horizontal y los modelos de gestión comunicacional para las empresas.
2. Diagnosticar la comunicación horizontal con el instrumento creado para las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato.
3. Identificar los componentes para el diseño de un Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal en empresas del sector metalmeccánico de Ambato.

Esta investigación maneja un enfoque cuantitativo en el que se recogen datos a partir de la aplicación del instrumento diseñado. Se maneja un corte trasversal no experimental recolecta datos en un momento determinado sin la manipulación de variables. A su vez se habla de un estudio descriptivo en el que se diagnostique a la comunicación horizontal a detalle en las organizaciones metalmeccánicas.

Este proyecto es necesario porque permitirá que se realice un diagnóstico adecuado con el instrumento propuesta y el diseño de un modelo de gestión comunicacional horizontal en las organizaciones del sector metalmeccánico, lo que permitirá un manejo

adecuado de la comunicación en las empresas del sector lo que genera un beneficio directo frente al estudio de estas dinámicas.

## **CAPÍTULO I ESTADO DEL ARTE Y DE LA PRÁCTICA**

En la investigación realizada por Montoya y De la Rosa (2014) en México, se buscó analizar cuáles son los principales flujos de comunicación de las organizaciones privadas en Tijuana. En esta investigación se realizó un estudio exploratorio con un cuestionario para obtener información de las 53 empresas que participaron en el proceso, que deja como resultado que dentro de las organizaciones, los flujos privilegian la comunicación vertical, particularmente la descendente sobre la horizontal.

En la investigación realizada por Peña Acuña, B., del Henar Sánchez Cobarro, P., y Fdez. De Bobadilla, G. (2015) en España, se buscó analizar estrategias de comunicación interna para tres empresas de telefonía (Inditex, Banco Santander y Telefónica) para averiguar qué tipo de estrategia utilizan para gestionar la comunicación interna de las compañías. Se utilizó una metodología de estudio de caso descriptivo-analítico con una perspectiva cualitativa para consultar fuentes primarias y secundarias y establecer cuáles son los principios de cada compañía. De este estudio se pudo concluir que los sistemas de comunicación estudiados en estas tres grandes compañías fomentan el conocimiento compartido, la cultura corporativa y la sinergia a través del fomento de la comunicación interna y externa.

En la investigación realizada por Gómez Nieto, B y Benito Vielba, C (2014) en Ecuador, se busca analizar cuál ha sido el impacto de las nuevas tecnologías como el internet, la telefonía móvil y las redes sociales en las empresas Pymes Españolas. Para esta investigación se utilizó una metodología cuantitativa con herramientas de recopilación de datos propios de las organizaciones. Como resultados se pudo obtener que, para los procesos de comunicación en las organizaciones de este grupo, es fundamental el manejo objetivo de la comunicación con medios tecnificados debido a la magnitud de las compañías, y brinda procesos de comunicación integral que pasan a ser más funcionales.

En la investigación realizada para Valdés Rodríguez, María Caridad, y Rey Roque, Antonio, y Castro Arévalo, Ariel, y Abreu León, Ana Margarita (2015) en Cuba, se busca analizar cuál es el impacto de utilizar una web para manejar los procesos de comunicación

organizacional y tener una gestión formal del conocimiento para las organizaciones. En esta investigación se utilizó un aporte teórico, metodológico y práctico para dar una mejora sustancial en los procesos de comunicación en el entorno universitario. Como resultado se presentó una web de comunicación organizacional que permite manejar de manera eficiente los procesos referentes a la comunicación en un mejor ambiente y con mayor facilidad y apoyo.

En la investigación realizada por García Rubiano, Mónica, & Arias, Fabio, & Gómez, Paola (2013) en Colombia, se busca determinar si existe una relación entre el proceso de comunicación en la implementación del cambio organizacional en una empresa en Bogotá. Esta investigación fue de tipo transversal correlacional donde se utilizó instrumentos de medición sobre las variables comunicación organizacional y gestión del cambio para analizar si existe correlación. Con esta investigación se pudo denotar que existe una relación entre la comunicación organizacional y el cambio organizacional.

## 1.1 Comunicación Organizacional

De manera general, la comunicación es considerada como un procedimiento de transmisión de información. Para Azcárate (2000)

La comunicación consiste, básicamente, en la transmisión de un mensaje de una persona o grupo a otro, lo que requiere de la existencia de voluntad de interacción entre ambas partes, es decir que se cree un proceso de influencia mutua y recíproca, mediante el intercambio de pensamientos, sentimientos y reacciones que se manifiestan a través del feed-back que se establece entre los comunicantes. (p. 5)

Se entiende como el procedimiento de transmisión de información donde interactúan una serie de procesos para permitir que la transmisión se cumpla de manera exitosa.

Al ser la comunicación un proceso, se reconoce que tiene que contar con la interacción de participantes y ciertas características específicas que permitan el desarrollo orgánico de esta actividad, Para Chavez (2003)

La comunicación se ve, entonces, como un acto en el que están involucrados dos individuos y que se hace efectivo cuando el oyente consigue recuperar las intenciones del hablante. Por tanto, no se trata de “cumplir” cada una de las intenciones, sino de reconocer o recuperar el contenido de las mismas. (p.76).

Para que se hable de comunicación, se necesita la participación de dos o más sujetos que tengan la intención de compartir un mensaje, esta intención vuelve diferente las características sociales requeridas para el entendimiento del mensaje a transmitir.

El proceso de comunicación que se lleva en la actualidad, ha servido para que la humanidad genere cambios que parten de conocimientos propios de la evolución. Para Calvache (2015)

La comunicación es una esfera constitutiva del desarrollo humano, que determina el proceso de humanización y se consolida como eje fundamental del bienestar y la calidad de vida de las personas. Le permite al individuo establecer relaciones interpersonales y expandir su función heurística para indagar, descubrir e interpretar el mundo. (p. 327)

De esta forma se reconoce al proceso de comunicación como parte de una actividad que permite el desarrollo humano con un proceso de humanización, una nueva

visión social de manejar las relaciones a través de cierto tipo de expresiones.

La comunicación ha sido estudiada como parte fundamental de los procesos de desarrollo humano, Para Marínez-Gómez y Aguidez (2012):

La comunicación está en la médula del desarrollo, pero si optamos por una visión más comprensiva (que no es nueva, pero que se instala sobre oleadas de malentendidos e intenciones espurias), también, diremos que el desarrollo ese que incluye y construye desde una perspectiva equitativa y de respeto a las diversidades consecuencia de la comunicación, de esa puesta en común, del proyecto transformador. (p.87)

Se reconoce la importancia de la comunicación en el proceso de desarrollo, está claro que el ser humano tuvo que aprender a comunicarse para generar la transición social y evolutiva que permite la actual interacción.

El concepto de comunicación etimológicamente viene del latín *communis* lo que quiere decir poner en común algo entre personas. Para Marínez-Gómez y Aguidez (2012) “La comunicación, por tanto, es un proceso de intercambio, que busca consensos inclusivos, pero también, el respeto a las diferencias. Ello permite amortiguar los desencuentros, y facilita la convivencia de los disensos, en un espacio donde todos deberían ser tenidos en cuenta por los otros” (p.86). Por lo tanto, con el proceso de comunicación, buscamos establecer directrices comunes en un intercambio que nos permita facilitar la convivencia con nuestros semejantes en una relación social.

Al ser la comunicación un proceso de interacción donde se ven participaciones entre dos o más individuos, es necesario conocer cuál es la dinámica que manejan los sujetos. Para Fajardo (2009)

La comunicación entre los individuos es esencial por un conjunto de razones que incluyen el acceso y el intercambio de información, la discusión abierta de ideas y la negociación de desacuerdos y conflictos. En los grupos humanos, la comunicación se ha convertido en un factor esencial de supervivencia no solo para la especie humana, sino para todo lo que gira a su alrededor: las costumbres, los ritos, las tradiciones sociales y culturales, y la historia, entre otras. (p.124).

Con el paso del tiempo, el proceso de comunicación integro más elementos relacionados a

lo cultural, lo que hace que en la actualidad sea un proceso extremadamente cotidiano y cargado de información que permite reconocer y reconocernos a través de los mensajes.

Dentro de este proceso, se cuenta con diferentes elementos que permiten que el flujo de la comunicación sea adecuado se enfoque en el desarrollo de la actividad. Para Gómez y Simón (2016)

En toda comunicación está presente una serie de elementos sin los cuales no se llevaría a cabo este proceso tan complejo. No basta sólo con hablar, es necesario ir más allá, romper la barrera de lo superficial. No se trata solamente de transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo. (p. 5)

El manejo adecuado de estos elementos, asegura una comunicación de calidad, donde se cumpla de manera objetiva con la finalidad del proceso que es la entrega de un mensaje claro con un intercambio real.

Al ser vista la comunicación como un proceso en el que intervienen dos o más participantes, es necesario reconocer el factor primordial del trabajo en grupo y por lo tanto en las organizaciones. De muchas formas la comunicación es estudiada dentro de los grupos sociales, pero hablar de comunicación organizacional hace referencia al proceso como tal y su desempeño en los grupos que en partes casi siempre son de carácter laboral.

### **1.1.1 Comunicación Organizacional Horizontal: Antecedentes**

La comunicación organizacional (CO) de manera general se entiende a partir del concepto de comunicación. A su vez, establece ciertas características que hacen entender la clara diferencia para manejar el concepto dentro de ámbitos de trabajo de grupos. Para Castro (2015)

La comunicación organizacional es aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de diferentes niveles, los jefes y subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida. (p. 15)

Por lo tanto, la comunicación organizacional, será el proceso comunicativo en el que intervienen los miembros de una organización para compartir información relacionada al trabajo que permita el flujo claro de información dentro de la compañía.

Como concepto, la comunicación organizacional tiene muchas definiciones, las mismas que se agrupan de manera general para hablar de la forma en la que se maneja la información dentro de la organización. Para Fernández-Collado (1999)

“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (p.22).

Se habla de técnicas y habilidades como parte del trabajo dentro de comunicación, para generar herramientas que permitan el flujo práctico de la información en las organizaciones, esto es lo único que asegura el cumplimiento adecuado de los objetivos empresariales.

En la actualidad, las organizaciones buscan tener un buen manejo en temas de comunicación pues se ha descubierto como un mal proceso afecta áreas medulares relacionadas al desarrollo del trabajo. Una de las claves del manejo de la comunicación organizacional, está en entender el contexto social y a su vez como este será el reflejo de lo que la organización quiere mostrar. Para Castro (2015)

La CO como fenómeno (...) se da de manera natural en toda la organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Este punto de vista lo fundamenta en el hecho de que la comunicación es el proceso social más importante. No es posible imaginar al hombre, mucho menos a una organización, sin comunicación. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno. (p.785)

Se analiza la comunicación organizacional como un fenómeno natural entre participantes, se reconoce aún más la importancia del manejo adecuado del proceso, con esto se manejará correctamente mensajes entre todos los integrantes de la organización para dar a conocer cómo se desarrollan las actividades interna y externamente.

El estudio de la CO es fundamental, de este concepto se derivan los principales problemas de las empresas. Para Montoya-Robles (2018) “el estudio actual de la Comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados” (p.783). Las organizaciones que entienden la importancia de manejar un buen proceso de comunicación, cuentan con una ventaja significativa que se ve reflejada en rendimiento y productividad.

Dentro de todo grupo de personas, es común que exista el manejo de información que se transmite en cualquier canal comunicacional, en el caso de la comunicación organizacional (CO), los miembros interactúan, para cumplir con el proceso se trata de llevar el mensaje a diferentes públicos. Para Castro (2015)

La CO se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos. Este tercer enfoque lo divide en dos grandes partes la comunicación interna y externa. (p.786)

La finalidad de un proceso de comunicación es facilitar la entrega efectiva de un mensaje, por lo tanto en las organizaciones se llevarán a cabo un procedimiento efectivo que asegure el cumplimiento de objetivos empresariales.

Como parte del estudio de la CO, es necesario reconocer los tipos de flujos que existen. En el caso de las organizaciones, son reconocidos tres tipos principalmente: La comunicación ascendente, descendente, y horizontal. Estos flujos de comunicación responden a la distribución que suelen tener las empresas en dependencia de los mandos existente y de los flujos de comunicación reconocidos por los especialistas. De aquí parte la necesidad de conocer estos flujos y manejarlos en la práctica, para poder solventar y corregir los errores encontrados en el proceso de comunicación de las organizaciones.

La comunicación ascendente se refiere al flujo comunicacional que nace desde el asiento de la organización y sube a los mandos altos. Para Gutiérrez (2015)

Esta es la que nace en la base de la empresa, y se dirige a los miembros del equipo directivo. Gracias a este tipo de comunicación los públicos internos participan de forma activa en la empresa. Entre sus virtudes se encuentra la posibilidad de conocer las aportaciones procedentes de todos los rincones de la empresa, con la consiguiente posibilidad de recoger ideas, servir como retroalimentación o el hecho de permitir que se conozcan posibles conflictos o necesidades de las personas de niveles jerárquicos más bajos. (p.27)

Este flujo de comunicación, permite una participación activa de los escalones inferiores de la estructura organizacional, a su vez aprueba su activa participación con la finalidad de recoger ideas que sean de beneficio para la organización.

La comunicación ascendente, no ha sido tan trabajada en las organizaciones por la distribución que presenta desde su conceptualización, pero se reconoce que llegan a ser de gran utilidad si es bien trabajada. Para Gutiérrez, M (2019)

Comunicación que comienza en un nivel inferior del grupo u organización hacia un nivel superior. Su funcionalidad radica en el suministro de información respecto del progreso hacia las metas, retroalimentación en términos de quejas o sugerencias a los superiores, progreso hacia las metas y problemas actuales. (p.15)

Este tipo de comunicación, es de gran importancia, cuando para las organizaciones requieren recuperar información correspondiente a las líneas inferiores, se recoge información correspondiente a quejas, sugerencias, cambios, etc.

La comunicación ascendente, en la actualidad ha tomado un gran auge en las organizaciones. Con el manejo adecuado de los canales de comunicación ascendente, la organización debe tener una retroalimentación clara sobre cómo se desarrolla en el trabajo y como se sienten los colaboradores.

Por otra parte, la comunicación descendente, contraria a la ascendente, es la que baja desde las altas direcciones a los mandos operativos. Para Gutiérrez (2015)

Nace en la alta dirección y viaja de forma vertical hacia los niveles más bajos. El mensaje debe adecuarse al destinatario y genera respeto y confianza si se recibe como próxima y veraz. Su misión principal es transmitir instrucciones y órdenes, y los mensajes deben contener información necesaria y de interés para el objetivo al

que se dirige. (p.27)

Las características de las organizaciones han hecho que este tipo de comunicación, sea la más utilizada por las empresas en los últimos años, lo que ha permitido que la información se transmita de forma adecuada para comunicar a los niveles más bajos sobre actividades relacionadas al trabajo.

#### 1.1.1.1 Comunicación Horizontal Ventajas y Desventajas

La comunicación horizontal que hace referencia a la transmisión de información que se da entre personas que cuentan con cargos similares o que se encuentran en cargos de mismas direcciones, que están al mismo nivel dentro de las organizaciones. Para Gutiérrez (2015)

Esta es la que fluye entre personas y departamentos que se encuentran en el mismo nivel de la empresa. Los mensajes enviados ayudan a una mayor integración y cohesión y es un impulso para el trabajo en equipo y la creación de un ambiente favorable de trabajo, pues todas las personas del mismo nivel jerárquico pueden sentirse partícipes. Gracias a esta los compañeros se comunican de forma natural y abierta al sentirse entre iguales, pero para su eficaz desarrollo se necesita confianza entre las personas involucradas y espíritu de cooperación. (p.27)

Este tipo de comunicación, ayuda a que exista un alto grado de comprometimiento entre los miembros de una parte de la organización. Con el proceso de comunicación se busca contar con una fuerza de trabajo adecuada y un clima laboral favorable para el desarrollo de las actividades ligadas a la labor que realiza la organización.

La comunicación horizontal presenta características muy llamativas dentro del estudio de las organizaciones. Los procesos de dialogo entre miembros suelen reflejar el sentir propio de la organización. Gutierrez (2019) conceptualiza la comunicación horizontal como la “Comunicación que se desarrolla entre los miembros de un mismo nivel jerárquico en la organización y entre los integrantes de un mismo grupo o equipo de trabajo” (p.16). De esta manera, se realizan mediciones que respondan al sentir de un grupo de la organización en cuanto a la realidad de la misma, para aplicar estrategias efectivas que ayuden al alcance de objetivos.

Otra conceptualización que aporta bastante al estudio de la comunicación horizontal, es la propuesta por Montoya-Robles y De la Rosa (2014) definida como

La comunicación entre las personas del mismo nivel jerárquico tiene tres propósitos básicos: primero, proporciona apoyo socioemocional entre los compañeros; segundo, permite la coordinación entre compañeros en el proceso laboral, de tal manera que puedan llevar a cabo un trabajo más eficiente, tercero, difundir un punto de control en la organización, o extender la autoridad o responsabilidad. La comunicación horizontal sin flujo vertical es una manera de mantener el control en muchas organizaciones. Mientras más autoritaria es la estructura, más restringido es el flujo horizontal. (p. 10).

Esta conceptualización aporta significativamente con los propósitos que tiene la comunicación horizontal, se reconocen los valores con los que se trabaja en organizaciones y en grupos, temas como la coordinación y el control que son fundamentales.

La comunicación horizontal, como flujo en las organizaciones, permite que los departamentos que conforman las empresas, se mantengan siempre informados de manera eficiente y compartan información en un ambiente laboral adecuado. Para Messinger (2009) “La comunicación horizontal es entendida como los flujos laterales que ocurren entre los departamentos de una empresa. Su propósito es la coordinación para alcanzar las metas globales de la organización” (p. 26). Una de las características fundamentales de la comunicación horizontal es manejar la correcta coordinación de las actividades del trabajo para el cumplimiento de objetivos.

La comunicación horizontal, pretende armonizar las condiciones de trabajo, a su vez busca establecer un dialogo entre los participantes que estimule un clima de confianza para el ejercicio cotidiano de tareas. Para Sánchez de Gallardo & Nava Romero (2007)

La comunicación horizontal es común en la organización y generalmente se emplea para ahorrar tiempo, acelerar el flujo de información, facilitar la coordinación de las actividades y en la toma de decisiones importantes, éstas pueden ser orales, a través de la formación de equipos, reuniones informales, o escritas como las revistas o periódicos de la organización. (p.77).

Con el manejo eficiente de la comunicación horizontal, las organizaciones prevén la

existencia de inconvenientes que serán solventados por los empleados, los encargados de coordinar las actividades y de ejecutar las tareas para poder cumplir con los requerimientos de la organización.

La comunicación Horizontal presenta ciertas dimensiones que permiten abarcar de mejor manera los componentes de la misma. En las organizaciones, estos factores interactúan para presentar una dinámica propia de un grupo determinado de participantes los que se conjugan para formar la comunicación horizontal que maneja la organización.

### Manejo Del Lenguaje Verbal

El manejo del lenguaje verbal, es una característica primordial en la revisión de los factores correspondientes a la comunicación horizontal. Para Manzano (2000)

Lo específico y exclusivo del lenguaje verbal, que lo diferencia de los demás sistemas de comunicación, es su carácter articulado, esto es, el estar constituido por un número limitado y no numeroso de unidades que se combinan de forma sistemática y que le permiten al ser humano expresar infinitos mensajes. El lenguaje verbal, también denominado oral o vocal-auditivo, es la modalidad natural del lenguaje basada en la emisión y recepción de sonidos articulados; se lleva a cabo a través del canal oral-auditivo: las señales son sonoras, es decir, están formadas por el sonido que se produce en las cuerdas vocales y se percibe por el oído (p.10).

Las características principales de este sistema de comunicación, hacen que sea un proceso sumamente complejo en el que los sujetos comparten información con características específicas distintivas del proceso.

### Manejo Del Lenguaje No Verbal

Existen diferentes formas de comunicación, y las características específicas que se comparten en cada proceso hacen que las dinámicas se vuelvan cada vez más llamativas. Para Corrales (2011)

El lenguaje no verbal fue vital para la sobrevivencia de muchas especies de mamíferos, principalmente la nuestra, pues al interpretar el significado de las

emociones manifestadas por los gestos u otras formas no verbales, era posible actuar: huir, alejarse, distanciarse, acercarse, palmotear para felicitar, abrazar e, incluso, hasta besar (p.50).

Estas características hacen fundamental el estudio del lenguaje no verbal que muchas veces transmite más información que la tradición en oralidad.

#### Relaciones Informales Entre Pares

Las relaciones informales entre pares están relacionadas con el tipo de interacción que tienen los empleados fuera de la formalidad de las actividades relacionadas al trabajo. Se reconoce que en grupo especialmente de trabajo, los miembros de una misma línea de producción tienen determinadas características específicas del grupo que hacen que esta interacción sea más personal en una relación de confianza.

#### Relaciones Laborales Entre Pares

Dentro de las relaciones laborales entre pares, se revisa la forma en la que los implicados comparten información exclusiva relacionada al desempeño de actividades laborales. Dentro de esta dimensión se comparten problemas y soluciones únicamente relacionadas al desenvolvimiento de los sujetos en sus actividades laborales.

#### Clima Laboral De Confianza

Un clima laboral de confianza como dimensión en la comunicación horizontal hace referencia a la forma en la que un grupo cuenta con características de confianza entre sus miembros para poder dar solución a problemas o inconvenientes que surjan dentro de la realización de actividades relacionadas al trabajo. A su vez, este clima de confianza permite disociar la información laboral de la personal por lo que se crea un clima de armonía donde se comparten momentos agradables en el trabajo

#### Coordinación De Trabajo

La coordinación de trabajo se refiere a la forma en la cual los grupos de

trabajadores comunican entre sí las actividades a desarrollar, para llegar a acuerdos y con metas u objetivos que sirvan como guía para dar paso al cumplimiento de actividades. A su vez esta característica permite ajustar la solución de problemas y la toma de decisiones en un ambiente que promueva el discurso y la discusión como medida de regulación de un pensamiento grupal estructurado.

## 1.2 Factores Sociodemográficos

Para este literal, se toman las características sociodemográficas de la población a trabajar, para analizarlas desde una perspectiva teórica. Los factores sociodemográficos que fueron seleccionados para este estudio son: género, edad, instrucción, área de trabajo y estado civil. Para este estudio, se trabajó con variables donde se pudo agrupar a los participantes según su edad, su grado de instrucción, su género, su área de trabajo y su estado civil.

### Edad

La edad es una escala numérica que se ha utilizado para conocer cuál es el tiempo que un ser humano se ha mantenido vivo. En algunas ocasiones este valor suele ser estipulado en años, pero también, se miden en días, meses, etc. “Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales” (Real Academia Española, 2001, 22º ed.). Esta escala ha sido tomada por la sociedad, para referirse a esta condición de tiempo, la misma que puede ser común y compartida por una o más personas que cumplan con la condición de estar viva.

La edad es un valor numérico que nos ayuda a realizar una medición acertada sobre las condiciones del ser mientras este se mantiene vivo. El establecimiento de este proceso como valor numérico, ha sido de gran ayuda en casi todas las ciencias humanas, para poder encasillar al hombre con determinadas características. Gracias a estas particularidades, se dividen las actividades y las características conductuales en base a la edad como un factor a ser tomado en cuenta el desarrollo del sujeto como ente evolutivo.

Se utiliza dentro de muchos estudios el análisis de este factor, para poder entender

cuál es la respuesta de los sujetos en determinada temporada de su vida. “Cada uno de los periodos en que se considera dividida la vida humana” (Real Academia Española, 2001, 22° ed.). A su vez, se ha establecido ciertos límites de edad para reconocer las características primordiales de la población y como estas interactúan frente a lo referido por su condición.

### Género

Corresponde al término utilizado para analizar las características similares que comparten los seres humanos. “Grupo al que pertenecen los seres humanos de cada sexo, entendido este desde un punto de vista sociocultural en lugar de exclusivamente biológico” (Real Academia Española, 2001, 22° ed.). Esta característica, busca establecer ciertas directrices de reconocimiento personal, más allá de lo biológico para abrir la brecha a la realidad sociocultural que refiere a los factores socioculturales como tal.

Para este trabajo de investigación, se elige al género en análisis de la existencia del género: Femenino y masculino. Esta caracterización, permite establecer características comunes en los participantes, para poder reconocer como se desenvuelven en relación a sus características.

El género femenino, con características específicas de agrupación se define como el “género que se manifiesta a través de determinada concordancia y que en pronombres y sustantivos que designan seres animados suele denotar sexo femenino.” (Real Academia Española, 2001, 22° ed.). Es decir, comparte características femeninas, relacionadas a aspectos de reconocimiento social. El género masculino, se define a través de las características específicas que comparte. “género que se manifiesta a través de determinada concordancia y que en pronombres y en sustantivos que designan seres animados suele denotar sexo masculino.” (Real Academia Española, 2001, 22° ed.). Es decir, características masculinas, relacionadas a aspectos de reconocimiento social.

### Instrucción

Este concepto especifica cierto grado de aprendizaje, y con el paso del tiempo se ha

logrado establecer como una escala de medida que permite entender cuáles son los cumplimientos personales dentro de la formación académica. “Acción de instruir” (Real Academia Española, 2001, 22º ed.). Proceso de enseñanza y aprendizaje para alcanzar ciertos conocimientos que sean de utilidad en las actividades cotidianas.

Este concepto está relacionado directamente con el aprendizaje y con la gestión y formación de conocimiento. Por lo tanto, podría conceptualizarse a la instrucción, como el grado académico que tiene una persona en base a los conocimientos que ha adquirido en el tiempo. “Caudal de conocimientos adquiridos” (Real Academia Española, 2001, 22º ed.). Este caudal, se modifica con el tiempo y constante crecimiento en dependencia del interés del sujeto por aprender.

#### Área de Trabajo

Este factor, reconoce a la actividad específica que cumple cada uno de los participantes dentro de las organizaciones. En las empresas existe ya esta división, por lo que fue una determinante de reconocimiento para poder trabajar la temática relacionada al trabajo en grupos. Las áreas de trabajo existentes fueron: Soldadura, terminados, pintura y plásticos.

#### Estado Civil

Esta característica, corresponde a cuál es la condición legal en la que se encuentra una persona. Para esta investigación, se tomaron 4 condiciones: soltero, casado, unión libre, divorciado.

### **1.3** Modelo de Gestión Comunicacional

Se toma como punto de partida los requerimientos teóricos del estudio de comunicación, se dé paso a la planificación de estrategias, planes y propuestas que satisfagan las necesidades organizacionales en busca de dar una solución responsable a los principales inconvenientes analizados.

El termino gestión, hace referencia a al tratado específico de una condición frente a requerimientos especializados. En el caso de la comunicación, se pretende articular las partes para presentar una respuesta objetiva que permita el flujo adecuado de la información. Para Peraza (2018)

Debemos ver a la gestión comunicacional como un modelo que nos permite convertir a las organizaciones (...) en entidades participativas donde el dialogo, el buen uso de la palabra, la comprensión y el entendimiento entre los distintos actores y componentes del sistema administrativo, logra obtener acuerdos y acciones que se encaminan a alcanzar las metas y objetivos estratégicos perseguidos por la organización (p. 40)

La aplicabilidad de modelos de gestión comunicacional permite la transformación positiva de las organizaciones y estructura todas las directrices que intervienen en el proceso junto con los participantes internos y externos que interactúan para darle dinamismo a las organizaciones.

Los modelos de gestión comunicacional se definen de muchas formas en dependencia de la utilidad que se adjunte al proceso y de los beneficios que esta brinde a las organizaciones. Para Ollarves (2012)

Una gestión comunicacional que defina un conjunto de acciones y procedimiento a través de los recursos comunicacionales logrando consolidar la labor que prestan las instituciones. De maneja que respondan consistentemente a lo largo del tiempo entre una multitud de personas que existen y hacen vida en la institución, marcando la pauta y el comportamiento que se espera que todas ellas cumplan (p.254)

Con el objetivo de articular actividades se desarrollan estrategias y se trabaja de forma coordinada sobre la comunicación organizacional. Es necesario mencionar que los requerimientos nacerán de la organización y de las necesidades establecidas por las mismas.

De manera general se podría hablar de la comunicación como una herramienta que ayuda a gestionar las actividades generales relacionadas al trabajo o al desarrollo de actividades en una organización, tal vez aquí radica la urgencia de retomar en términos prácticos la ejecución de modelos que ayuden a gestionar la comunicación. Para Rivera, Rojas y Ramírez (2005)

La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia (p.37)

Al ser entonces la comunicación una herramienta de gestión, es necesario contar con modelos de gestión comunicacional que sepan responder a las dinámicas presentes en las organizaciones y brindar espacios abiertos al dialogo.

Las organizaciones que manejan buenas dinámicas de comunicación, enfocan sus esfuerzos en establecer procesos y procedimientos que permitan la autorregulación de medios y herramientas frente al lenguaje y a las características comunicativas del medio. Para Ollarves (2012)

Para que la gestión comunicacional logre cristalizar sus objetivos es necesario humanizar el proceso administrativo, a través de las relaciones interpersonales que fortalezcan el entendimiento mutuo, la comprensión entre todos los miembros, por lo que es necesario reconocer los principios básicos organizacionales que garanticen la pertinencia social y repercusión que tienen en los públicos internos y externos, estas instituciones (p.254)

Un proceso humanizado permitirá que los participantes interactúen con mayor facilidad y se conecten a través del entendimiento mutuo de procesos propios del trabajo frente a una dinámica que involucra o no a todos los miembros, con esto se asegura la fluidez efectiva de la comunicación con exclusividad y correspondencia.

Las organizaciones que reconocen la importancia del manejo de modelos de gestión comunicacional cuentan con una amplia ventaja frente a sus competencias debido a que los trabajadores conocen la forma en la que se manejan los procesos de comunicación y la fluidez marca una brecha importantísima que se refleja en indicadores productivos. Para Berthoud y López (2012)

La importancia de la gestión sobre la comunicación como hemos visto, está siendo cada vez más reconocida por las organizaciones, por ello es que se torna imperiosa la necesidad de contar con profesionales bien formados en estas áreas volviéndose imprescindible forjar este tipo de conocimiento para el logro de los

resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos planificados. Trabajar sobre la comunicación institucional es un aspecto complejo del proceso de cambio organizacional y que a su vez está compuesto por diversos elementos que conjuntamente forman una imagen de la institución que le ayuda a proyectarse tanto dentro como fuera de la empresa (p. 72)

Generar una dinámica de comunicación favorable para la organización demuestra una relación activa frente al cambio organizacional, es un compromiso clave entre todos los miembros de la organización.

De esta forma, queda claro el análisis frente a la importancia del manejo de comunicación en las estructuras organizacionales debido a que es una característica que se comparte en todo proceso humano interactivo. Para Romero (2018)

La comunicación interna se debe gestionar conjuntamente con el área de recursos humanos. (...) La comunicación interna es el modo de transmitir cultura y conseguir la socialización de los públicos internos. De esta forma ayuda a la eliminación de subculturas grupales o departamentales en el seno de cualquier organización, impide en gran medida la desintegración de los públicos internos. La buena gestión de esta comunicación facilitará el enlace interno, además se fortalecerán las relaciones entre los departamentos y se fomentan las relaciones humanas (p.162)

A su vez, el área de recursos humanos tiene el trabajo de gestionar estos procesos para tener una supervisión constante de cómo evolucionan los indicadores en relación a lo propuesto y lo esperado, con una visión global frente a las relaciones humanas y de trabajo en las organizaciones.

Dentro de los procesos organizacionales, es necesario ver las dinámicas fuera de los procesos gerenciales exclusivamente. Para Berthoud y López (2012)

Una característica sustantiva marca la radical importancia de la gestión de la comunicación en la organización y ella es que la comunicación se encuentra presente en toda actividad institucional y ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los agentes implicados en su cultura organizacional. Para los directivos es imperioso pensar la urgencia una gestión de comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran

cuerpo mediante la comunicación organizacional (p.10)

Una visión generalizada hace que el manejo de estas dinámicas se maneje de forma global que nace desde la necesidad general del manejo comunicacional hacia una búsqueda organizacional de mejora frente a la realidad existente en la misma.

El manejo de la gestión comunicacional se analiza desde una perspectiva que solo responde a la comunicación interna, eso no excluye que estos manejos sean extrapolados a nuevas dependencias fuera de las características de las organizaciones. Para Romero (2018)

La aportación que hace la comunicación interna es muy importante, pues es muy positivo contar con personal informado y que conozca la realidad, esto ayudará a tener mayores niveles de motivación, responsabilidad y por lo mismo, serán más productivos. La reducción de conflictos laborales se verá reflejada, además se dará un incremento de participación, de sentido de pertenencia y se identificarán con la institución. Si no existe una buena comunicación el costo es muy alto pues hay muchos rumores, la gente baja su productividad, hay incertidumbre, se desintegran los equipos de trabajo y hay una falta de credibilidad (p.162)

Podemos ver a su vez los costos a favor y en contra frente a un manejo objetivo de los modelos comunicacionales. Entender que los flujos de comunicación ascendente y descendente no son los únicos nos permite tener una visión más amplia y saber atacar problemáticas que lleguen a existir.

Los modelos de gestión comunicacional responden a una necesidad en las organizaciones. A su vez los tratamientos objetivos permiten que la dinámica de comunicación se construya con el paso del tiempo. Se menciona que el manejo del lenguaje y las dinámicas organizacionales junto con un buen manejo de los modelos de gestión, nos aseguran un crecimiento evolutivo donde el producto y el sujeto son los protagonistas y los beneficiarios, para asegurar un flujo adecuado de comunicación.

## CAPÍTULO II DISEÑO METODOLÓGICO

Es el procedimiento que se utiliza para reconocer un problema con el que se trabajará para el desarrollo de una investigación. En este caso la investigación tiene un alcance descriptivo, es decir describe la condición actual de las organizaciones sobre el concepto de comunicación horizontal, con especial consideración sobre los factores sociodemográficos.

### 2.1 Enfoque y alcance de la investigación

Para esta investigación, se maneja un enfoque cuantitativo, que consiste en la recuperación y presentación de datos numéricos para indicar después de una medición estadística, los resultados de lo que se ha buscado medir (Cadena-Iñiguez et al. , 2017). Con la aplicación de este enfoque, podemos recoger información en inicio con instrumento planteado para realizar el diagnóstico sobre comunicación horizontal.

Para el manejo de estas investigaciones, es fundamental realizar un manejo adecuado de los aplicativos, para que la información recogida sea de utilidad. Por este motivo se decidió generar un cuestionario de comunicación horizontal, que muestre resultados confiables con los que se midan las condiciones reales de las organizaciones para poder realizar un análisis objetivo que sirva a las empresas participantes para futuras aplicaciones.

Con esta investigación se pretende estudiar las variables de manera que sean los resultados, los que describan la realidad que se maneja en las organizaciones. Las investigaciones con enfoque cuantitativo, buscan estudiar con precisión las variables con las que se trabaja (Daniel S. Behar Rivero, 2008). De esta forma se logra tener un alto grado de consistencia en el que los resultados refuercen lo estudiado y reflejen la realidad temporal con la que cuentan las organizaciones.

Esta metodología es ocupada para esta investigación, por la importancia que tiene el análisis estadístico para poder fundamentar el proceso de diagnóstico. El enfoque cuantitativo, recoge datos reales que sean un reflejo de lo existente en las organizaciones (Daniel S. Behar Rivero, 2008). Con la revisión e interpretación de los datos obtenidos, se podrá dar una respuesta en cuanto al diagnóstico, con esto también, entender en qué grado

la comunicación sea afectada por factores relacionados al desarrollo de las actividades laborales con presencia de resultados negativos.

La aplicación del instrumento de comunicación diseñado específicamente para esta investigación y para este giro de negocios, será fundamental para establecer un criterio de individualidad frente a la replicación de mediciones que se han dado antes y que no han reflejado resultados significativos.

Al presentar los resultados con este tipo de enfoque, se busca diagnosticar de manera adecuada a la comunicación horizontal. Las mediciones estadísticas en base a constructos matemáticos, son la base de las investigaciones con un enfoque cuantitativo (Sampieri, Collado, & Baptista, 2015). Los resultados serán analizados en base a constructos estadísticos que brinden respuestas sobre lo que se está en investigación.

El enfoque cuantitativo, representa sus datos con información numérica que aporta objetivamente a la investigación. Lo que se busca con la utilización de este enfoque es presentar un procedimiento de medición de datos, que nos permita presentar con objetividad resultados que fomenten la creación de conocimiento (Sampieri et al., 2015). La búsqueda de resultados objetivos, son la base de la investigación científica, lo que nos asegura un grado de validez científica por la utilización de esta metodología y de estos enfoques.

La investigación cuantitativa será lo más “objetiva” posible. Los fenómenos que se observan o miden no serán afectados por el investigador, quien evitará en lo posible que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados (Sampieri et al., 2015, p.6).

El investigador por lo tanto al aplicar este procedimiento no podrá afectar a los fenómenos, sino que dejará que estos actúen con total libertad para que los datos obtenidos no se vean afectados desde un punto externo dentro de lo que se pretenda trabajar como parte de la investigación.

Los procedimientos de investigación cuantitativos, nos permiten replicar lo estudiado en grupos que compartan características similares, para que la información incrementada en un estudio podrá ser el origen de otro que trate sobre la temática o que maneje una condición de población similar. Al hablar de una investigación cuantitativa lo que se busca es realizar una interacción generalizada en base a los resultados obtenidos, sean estos valores que representen una realidad singular correspondiente a una muestra o a un grupo específico previamente delimitado, en base a esto lo que se logra es que lo obtenido sea fácilmente replicado a otro tipo de población que cuente con las mismas características que el grupo estudiado al inicio de la investigación (Sampieri et al., 2015)

El estilo de investigación cuantitativo, pretende evitar que el investigador haga juicios de valor sobre cómo se representan o fenómenos en la cotidianidad. Las aproximaciones investigativas permiten que el sujeto como parte de la investigación se aleje lo más posible a la realidad para que todo lo que pase sea ajeno a lo percibido en las condiciones normales vistas a través de la mirada del investigador, la formación de una realidad externa divide el camino de lo investigado y lo percibido. (Sampieri et al., 2015). A partir de esto el papel del investigador se separa del procedimiento estudiado y se trabaja solo en base a lo obtenido para que no exista un sesgo.

A su vez, al ser una investigación de carácter transversal, lo que se pretende es reconocer las características del fenómeno a estudiar en una sola aplicación en un momento histórico determinado. Para Rodríguez, M., y Mendivelso, F. (2018)

Los diseños transversales suelen incluir individuos con y sin la condición en un momento determinado (medición simultánea) y en este tipo de diseño, el investigador NO realiza ningún tipo de intervención (interferencia). El investigador realiza una sola medición de la o las variables en cada individuo (número de mediciones). (p. 142).

Con la aplicación del diseño transversal en esta investigación, se asegura el diagnóstico objetivo de la variable comunicación horizontal.

Esta investigación es no experimental, por lo tanto, las variables no recibirán ningún tipo de tratamiento. Con esto se busca poder presentar en resultados un reflejo real

de como la variable interactúa en las organizaciones y así manejar un proceso diagnóstico de la calidad de comunicación horizontal entre los trabajadores de las empresas del sector metalmecánico.

## **2.2** Caracterización de la muestra

### Carrocerías Patricio Cepeda

Para el año 1987 Don Jaime Cepeda decide deslindarse de la compañía en la que había trabajado por más de 12 años para poder emprender un nuevo reto. De esta forma nace Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda. Una de las pioneras dentro del ámbito carrocerero con una amplia diferencia con una oferta de excelentes acabados, cumplimiento en tiempo de entrega del vehículo y materiales de calidad al alcance de todos sus clientes.

A lo largo de más de 30 años, Patricio Cepeda ha logrado establecer un alto prestigio que se mantiene intacto hasta la actualidad lo que le permite mantenerse como una empresa sólida que ofrece total respaldo y garantías en todos sus productos, además de demostrar amplio compromiso con sus trabajadores y con la seguridad y satisfacción de sus productos.

En 1994 la empresa decide ampliar su planta y comenzar con un proceso de industrialización para poder mejorar sus procesos y la obtención de un mejor producto. Esto implica la adquisición de nuevas maquinarias, lo que convierte a Patricio Cepeda en una empresa líder en manejo de procesos y procedimientos en mejora de la práctica de construcción carrocera. En el 2003 pasa a ser la primera empresa en contar con un sistema completo de pintura automotriz al horno lo que permite diferenciarse debido al amplio cambio dentro del desarrollo de terminados y pintura.

Patricio Cepeda cuenta en la actualidad con una certificación ISO 9001-2015 lo que permite que la organización trabaje en base a objetivos establecidos con enfoque siempre en los procesos de mejora continua para brindar un producto de calidad, seguridad y confort. Este compromiso invita a la organización a construirse día a día por un mejor país.

Auplatec S.A.

En la ciudad de Pelileo en el año de 1998, Don Carlos Cruz al regresar de haber alcanzado un título en ingeniería mecánica y después de haber adquirido un sin número de conocimientos sobre el manejo de maquinaria para la construcción de productos y servicios, decide aventurarse y formar un taller en el que desarrollaría las primeras muestras de su ingenio y talento.

Con el paso del tiempo, este desarrollo evolutivo le permitió a Don Carlos, establecer la maquinaria necesaria para poder comenzar a trabajar con plásticos y envases en un pequeño galpón donde oficialmente se estableció la compañía. Es aquí donde el crecimiento exponencial de sus trabajos llega a posicionarlo como el principal productor de productos plásticos en el Ecuador.

En todos estos años, la empresa Auplatec S.A. ha logrado imponerse bajo una filosofía de trabajo donde lo fundamental es solventar todas las necesidades de la industria ecuatoriana relacionada a la producción de plásticos.

En la actualidad la compañía cuenta con una nueva planta de producción donde ha logrado implementar nuevas maquinarias y nuevos procesos productivos, para seguir en la vanguardia de los procesos de construcción listos para solventar cualquier tipo de necesidad.

### **2.2.1 Población y muestra**

Para esta investigación se trabaja con el personal de dos empresas de las industrias metalmeccánicas de la ciudad de Ambato. Las empresas que se tomaron para formar parte de esta investigación fueron: Carrocerías Patricio Cepeda Cía. Ltda.y Auplatec S.A. La distribución del personal de planta para poder mediar lo estudiado corresponde a 55 empleados operativos de Carrocerías Patricio Cepeda y 25 empleados operativos de Auplatec.

Es necesario recalcar que se pretendía alcanzar a una población de 100 empleados,

pero debido a la condición actual las organizaciones redujeron el personal por lo que se tomó la población existente en las empresas que corresponde a 80 empleados

Estas organizaciones son ampliamente reconocidas por ser de las más grandes en el sector metalmecánico, por esta razón han sido tomadas en cuenta para darle relevancia a esta investigación. Los trabajadores de las organizaciones que fueron analizadas para esta investigación, en su mayoría son Hombres en un rango de edad de 26 a 30 años, casados, con instrucción académica secundaria con zona de residencia rural.

Tabla 1  
*Distribución del estado civil de los encuestados*

Estado Civil del Encuestado		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Soltero	27	33,8
	Casado	43	53,8
	Unión Libre	10	12,5
	Total	80	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 1, se ve que el estado civil de los encuestados, se encuentra distribuido con una mayoría de casados, seguido por soltero y con pocas personas en unión libre. Existe la opción divorciado, que no fue elegida por ningún encuestado. Se trabaja con un total de 80 participantes, de los cuales el 53,8% selecciona la opción casado, seguido por un 33,8% que selecciona la opción soltera y un 12,5% que selecciona la opción unión libre.

Tabla 2  
*Distribución del grado de instrucción de los encuestados*

Instrucción Académica		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Primaria	31	38,8
	Secundaria	45	56,3
	Superior	4	5,0
	Total	80	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 2, se observa que el grado de instrucción de los encuestados en su mayoría es secundaria, seguido por primaria y pocas personas con educación superior. El 56,3% de los encuestados cuentan con un grado de instrucción secundaria, seguido por el 38,8% con educación primaria y un 5% con educación superior.

Tabla 3  
*Distribución del área de trabajo de los encuestados*

Área De trabajo			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Soldado	30	37,5
	Terminados	17	21,3
	Pintura	8	10,0
	Plásticos	25	31,3
	Total	80	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3, se observa cómo se distribuyen los encuestados según el área en la que trabajan dentro de las organizaciones. Primero se encuentra el área de soldado, seguida por el área de plásticos, luego el área de terminados y por último el área de pintura. El área de soldado en primer lugar con un 37,5%, seguido por el área de plásticos con un 31,3%, seguido por el área de terminados con un 21,3% y por último el área de pintura con un 10%.

Tabla 4  
*Distribución de la edad de los encuestados*

Edad del encuestado			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	20 - 25	24	30,0
	26 - 30	28	35,0
	31 - 35	16	20,0
	36 - 40	9	11,3
	41 - 46	3	3,7
Total		80	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4, se observa la distribución de los participantes por los rangos de edad establecidos para esta investigación. Un 35% corresponde a los participantes entre 26 – 30 años, seguido por un 30% correspondiente al rango de 20 – 25 años, luego un 20% correspondiente al rango de 31 a 35 años, seguido por un 11,3% correspondiente al rango de 36 a 40 años, luego un 2,5% correspondiente al rango de 41-46 años.

Tabla 5  
*Distribución del género de los encuestados*

Genero		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	70	87,5
	Femenino	10	12,5
	Total	80	100,0

Fuente: elaboración propia

En la tabla 5, se observa la distribución de los encuestados en base al género. La mayor parte de los encuestados corresponden al 87,5% de género masculino y a un 12,5% de género femenino. En estas organizaciones existe un mayor número de trabajadores de género masculino por las características del trabajo y la especialización de las actividades.

Tabla 6  
*Distribución de la zona de residencia de los encuestados*

Zona de Residencia		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Urbana	38	47,5
	Rural	42	52,5
	Total	80	100,0

Fuente: elaboración propia

La tabla 6 nos muestra cual es la distribución de los encuestados sobre su zona de residencia. Aquí se distingue que el 52,5% de los encuestados residen en zonas rurales, mientras que un 47,5% residen en zonas urbanas.

### 2.3 Instrumento de Medición: Cuestionario de Comunicación Horizontal

Para esta investigación, se creó un cuestionario de comunicación horizontal que sea entendible y aplicable para las empresas del sector metalmecánico. Esta investigación, al ser cuantitativa, busca obtener información a través de este cuestionario para poder establecer una base de datos que presente una fuerte fundamentación estadística de bases reales.

Este cuestionario de comunicación horizontal, trabajo en base a seis dimensiones que logran englobar a los flujos de comunicación horizontal. Como podemos ver en la tabla 7, las dimensiones que se utilizó, fueron: Manejo del lenguaje verbal, Manejo del lenguaje no verbal, relaciones informales entre pares, relaciones laborales entre pares, clima laboral de confianza y coordinación de trabajo. Estas dimensiones responden a las características específicas de la conceptualización de la comunicación horizontal.

Para la selección de las dimensiones a ser revisadas para la creación del cuestionario de comunicación horizontal, se realizó una investigación bibliográfica estrictamente conceptual donde se pudo reconocer características específicas que nacen de la práctica propuestas por autores que han estudiado a profundidad temática sobre comunicación organizacional. Los autores revisados fueron: Gutierrez (2019), Montoya-Robles y De la Rosa (2014) y Sánchez de Gallardo & Nava Romero (2007). Luego de realizar la revisión sobre los conceptos propuestos por los autores antes mencionados, se pudo reconocer las similitudes existentes en las visiones de los autores para entender la comunicación horizontal.

Finalmente en base a los conceptos y autores analizados, se trabaja con seis dimensiones con sus respectivos indicadores. De esta forma se abarcan las principales características de la comunicación horizontal para su adecuada medición.

Tabla 7  
*Cuestionario de Comunicación Horizontal*

Dimensión	Indicador	Ítem
• Manejo del lenguaje verbal	• Homogeneidad en el lenguaje verbal	1,2,3,4
	• Terminología adecuada	
• Manejo del lenguaje no verbal	• Kinésico	5,6,7
	• Proxémico	
	• Paralingüístico	
• Relaciones Informales entre pares	• Confianza	8,9,10,11, 12,13
	• Compañerismo	
	• Camaradería	
• Relaciones Laborales entre pares	• Comunicación Eficaz	14,15,16,1 7,18,19
	• Competitividad	
	• Integración	
• Clima Laboral de confianza	• Solución de problemas	20,21,22,2 3,24,25
	• Trabajo en equipo	
	• Interacción personal	
• Coordinación de trabajo	• Planificación de tareas	26,27,28,2 9
	• Apoyo recíproco	

Fuente: elaboración propia

Estas dimensiones, recaban a su vez indicadores específicos que llegan a lo más profundo de la comunicación horizontal. Con la revisión de estas dimensiones y de los indicadores presentados, el instrumento se fundamenta teóricamente sobre una base muy estable.

Este cuestionario de comunicación horizontal, cuenta con veinte y nueve preguntas, con las que busca ahondar en las seis dimensiones antes mencionadas. El manejo del lenguaje verbal se trabaja con las preguntas de la uno a la cuatro. El manejo del lenguaje no verbal se trabaja en las preguntas de la cinco a la siete. Las relaciones informales entre pares se manejan en las preguntas de la ocho a la trece. Las relaciones laborales entre pares se manejan entre las preguntas catorce hasta la pregunta diecinueve. El clima laboral de confianza se maneja en las preguntas desde la veinte hasta la veinte y cinco. La coordinación de trabajo, se maneja desde la pregunta veinte y seis hasta la pregunta veinte y nueve.

Este cuestionario, tiene una escala de calificación para sus veinte y nueve preguntas

de tipo Likert con cinco opciones de respuesta. La opción uno corresponde a nunca, la opción dos es Ocasionalmente, la opción tres corresponde Algunas veces, la opción cuatro es frecuentemente y por último la opción cinco es siempre. Esta escala de calificación, tiene un orden ascendente, lo que permite que el encuestado seleccione la mejor opción, la que corresponda a su realidad.

El cuestionario fue validado por el método de validación de expertos. Quienes fueron las personas encargadas de revisar el instrumento y las preguntas en base a la experiencia, y a su formación profesional para ver si la información expuesta era pertinente.

Tabla 8  
*Validación de Expertos*

	Título	Experiencia	Cargo Actual
Experto 1 Cc	2	4	4
Experto 2 Pc	2	4	4
Experto 3 DI	4	4	4
Experto 4 Ep	4	4	4
Porcentaje	75	100	100
Promedio General Expertos		91,67%	

Fuente: elaboración propia

En la tabla 8, se observan los criterios seleccionados para la calificación de los expertos seleccionados para esta investigación. Los criterios fueron cuatro que fueron evaluados por la afinidad de título, experiencia profesional y cargo actual que se desempeña acorde a la temática. De lo cual los profesionales son 91.6% adecuados para el estudio, por lo tanto, son profesionales que poseen dominio del tema y válidos para la aplicación.

Los expertos que participaron para realizar la validación del instrumento, fueron escogidos en base a la trayectoria y experiencia profesional a tener en el tema trabajado. Por otra parte, se escogió a expertos que tengan cierto grado de conocimiento sobre el giro de negocios de las empresas a analizar, con este tipo de acercamiento se tiene el máximo de utilidad en la eficacia de las preguntas para poder tener una aplicación adecuada.

Tabla 9  
Calificación de Preguntas

Dimensión	Indicador	N	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	4	4	4	4
		2	4	4	4	4
	Terminología adecuada	3	4	4	4	4
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	4	4	4	4	4
	Proxémico	5	4	4	3,75	4
	Paralingüístico	6	4	4	3,75	4
		7	4	4	4	4
Relaciones Informales entre pares	Confianza	8	4	3,75	3,75	4
	Compañerismo	9	4	4	4	4
		10	4	3,75	4	4
	Camaradería	11	3	3,5	3,5	4
		12	4	4	4	4
Relaciones Laborales entre pares	Comunicación Eficaz	13	4	3,75	4	4
	Competitividad	14	4	4	3,5	4
		15	4	4	4	4
Clima Laboral de confianza	Integración	16	4	3,5	3,75	4
		17	4	4	4	4
	Solución de problemas	18	4	4	4	4
		19	4	4	4	4
	Trabajo en equipo	20	4	4	4	4
		21	4	3,75	4	4
Interacción personal	22	4	3,75	4	4	
	23	4	4	4	4	
	24	4	4	4	4	
Coordinación de trabajo	Planificación de tareas	25	4	4	4	4
		26	4	4	4	4
	Apoyo recíproco	27	4	4	4	4
		28	4	4	4	4
		29	4	4	4	4
PROMEDIO			3,97	3,92	3,93	4
PORCENTAJE			99,14	98,06	98,28	100,00
VALIDEZ CUESTIONARIO				98,87 %		

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla nueve, los expertos calificaron las preguntas en base a una escala Likert donde el número uno la puntuación más baja y el número cuatro la puntuación más alta. Se calificó según los criterios escogidos de: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia. Dando como resultado un 98,87% de aceptación por parte de los expertos a las preguntas propuestas, lo que refleja la existencia de un acercamiento positivo de cada pregunta a la temática a estudiar. Con los datos obtenidos se reconoce que el instrumento es válido para su aplicación.

Una vez validado el instrumento por criterio de beneficiarios expertos, se aplicó una prueba piloto a cuatro empleados de las diferentes áreas de producción de Patricio Cepeda. Cía. Ltda. y Auplatec S.A. donde se realizaron ciertas correcciones sobre ortografía y sintaxis para finalmente realizar la aplicación del cuestionario a toda la población escogida.

Tabla 10

*Análisis de Fiabilidad*

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	29

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 10 el análisis de fiabilidad del instrumento de medición arrojó un índice del alfa de Crombach de 0,854 valores que existe una consistencia interna dentro de las preguntas del cuestionario.

## **CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Análisis de los Resultados**

En el presente capítulo, se analiza detenidamente los resultados obtenidos después de la aplicación del cuestionario de comunicación horizontal previamente validado y aplicado en la población de estudio. La revisión de estos resultados busca diagnosticar la comunicación horizontal en las organizaciones estudiadas y reconocer si existen cifras estadísticamente significativas para relacionar las variables de estudio.

Tabla 11  
Distribución de frecuencia de respuesta

Dimensión	Indicador	Preguntas	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1. ¿El lenguaje que manejan sus compañeros del mismo nivel es claro?		2,50%	12,50%	21,30%	63,80%
		2. ¿Comparte un lenguaje similar entre sus compañeros del mismo nivel?		6,30%	30,00%	35,00%	28,80%
	Terminología adecuada	3. ¿Los términos técnicos que utilizan sus compañeros son fácilmente entendibles?		6,30%	27,50%	45,00%	21,30%
		4. ¿Entiende con facilidad las tareas explicadas por sus compañeros del mismo nivel?		7,50%	22,50%	40,00%	30,00%
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5. ¿Utiliza gestos y señas pertinentes para referirse a actividades de su trabajo con sus compañeros del mismo nivel?	3,80%	16,30%	25,00%	28,80%	26,30%
	Proxémico	6. ¿Considera que existe un espacio físico que facilita la interacción entre usted y sus compañeros del mismo nivel?	1,30%	7,50%	30,00%	37,50%	23,80%
	Paralingüístico	7. ¿El tono utilizado para referirse a ciertas actividades de trabajo le permite desarrollar la tarea con facilidad?		3,80%	27,50%	27,50%	41,30%
Relaciones Informales entre pares	Confianza	8. ¿Sus compañeros del mismo nivel le brindan suficiente seguridad para compartir información ajena a su relación laboral?	5,00%	5,00%	28,80%	22,50%	38,80%
		9. ¿Cuenta con una relación de confianza entre sus compañeros del mismo nivel?	2,50%	3,80%	27,50%	32,50%	33,80%
	Compañerismo	10. ¿Existe una relación de colaboración y solidaridad con sus compañeros del mismo nivel?	1,30%	6,30%	20,00%	33,80%	38,80%
		11. ¿Maneja una relación laboral amistosa con sus compañeros del mismo nivel?		10,00%	18,80%	46,30%	25,00%
	Camaradería	12. ¿Entre sus compañeros del mismo nivel existe una relación social de amistad?		5,00%	18,80%	46,30%	30,00%
		13. ¿La relación que tiene con sus compañeros del mismo nivel se maneja con cordialidad?		7,50%	25,00%	37,50%	30,00%
	Comunicación Eficaz	14. ¿Maneja la misma información con sus compañeros del mismo nivel?		6,30%	20,00%	33,80%	40,00%
		15. ¿Cuándo comparte información a sus compañeros del mismo nivel; recibe el resultado esperado?	1,30%	6,30%	18,80%	26,30%	47,50%
		Competitividad	16. ¿Existe rivalidad que perjudique la buena relación laboral?	2,50%	13,80%	18,80%	22,50%
	17. ¿Sus compañeros del mismo nivel compiten con usted?		2,50%	7,50%	22,50%	18,80%	48,80%
Relaciones Laborales entre pares	Integración	18. ¿Se siente parte del equipo de trabajo?		1,30%	22,50%	32,50%	43,80%
		19. ¿Se siente desplazado por sus compañeros del mismo nivel?	6,30%	10,00%	20,00%	38,80%	25,00%

Clima Laboral de confianza	Solución de problemas	20. ¿Cuándo existe un problema buscan solucionarlo en conjunto con sus compañeros del mismo nivel?	1,30%	3,80%	25,00%	42,50%	27,50%
		21. ¿Sus compañeros del mismo nivel ofrecen colaboración ante la existencia de un problema?		6,30%	32,50%	33,80%	27,50%
Clima Laboral de confianza	Trabajo en equipo	22. ¿Existe un trabajo cooperativo entre sus compañeros del mismo nivel?	1,30%	2,50%	26,30%	36,30%	33,80%
		23. ¿Los compañeros del mismo nivel colaboran para el desarrollo del trabajo?		5,00%	20,00%	36,30%	38,80%
Clima Laboral de confianza	Interacción personal	24. ¿Considera buena la relación que maneja con sus compañeros del mismo nivel?		5,00%	21,30%	36,30%	37,50%
		25. ¿Reconoce con facilidad la existencia de inconvenientes en la relación entre sus compañeros del mismo nivel?		3,80%	22,50%	31,30%	42,50%
Clima Laboral de confianza	Planificación de tareas	26. ¿Se reúne con sus compañeros del mismo nivel para planificar actividades relacionadas con su trabajo?		7,50%	20,00%	35,00%	37,50%
		27. ¿Establece objetivos relacionados al trabajo con sus compañeros del mismo nivel?		1,30%	18,80%	37,50%	42,50%
Clima Laboral de confianza	Apoyo recíproco	28. ¿Recibe apoyo de sus compañeros del mismo nivel para realizar sus actividades?		3,80%	13,80%	30,00%	52,50%
		29. ¿Brinda apoyo a sus compañeros del mismo nivel para que cumplan sus actividades?			7,50%	30,00%	62,50%

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 11 correspondiente la distribución de frecuencia de respuesta de los encuestados, se ve que para la pregunta uno, el 63,80% de los encuestados responden con la opción siempre. Para la pregunta número dos, la frecuencia de respuesta de los encuestados corresponde a la opción frecuentemente con un 35% seguido de algunas veces con un 30%. En la pregunta número tres, los encuestados responden con un 45% a la opción frecuentemente. Para la pregunta número cuatro, los encuestados responden con un 40% a la opción frecuentemente. Para la dimensión manejo del lenguaje verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre lo que nos permite decir que existe un buen manejo del lenguaje verbal.

En la pregunta número cinco, los encuestados responde con un 28,8% a frecuentemente, seguido por un 26,3% a siempre. Para la pregunta número seis, los encuestados responden con un 37,5% a frecuentemente seguido por un 30% correspondiente a algunas veces. En la pregunta siete, los encuestados responden con un 41,3% a la opción siempre. Para la dimensión manejo del lenguaje no verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje no verbal.

En la pregunta ocho, los encuestados responden con un 38,8% con la opción siempre, seguido por un 28,8% correspondiente a la opción de respuesta algunas veces. Para la pregunta número nueve, los encuestados responden con un 33,8% a la opción siempre, seguido por la opción frecuentemente con un 32,5%. En la pregunta diez, los encuestados responden con un 38,8% a la opción siempre. Para la pregunta once, los participantes respondieron con un 46,3% a la opción frecuentemente.

En la pregunta doce, los encuestados respondieron con un 46,3% a la opción frecuentemente. Para la pregunta trece, los encuestados respondieron con un 37,5% a la opción frecuentemente. En la pregunta catorce, los encuestados respondieron con un 40% a la opción siempre. Para la dimensión relaciones informales entre pares, se ve que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existen buenas relaciones informales entre pares.

En la pregunta quince, los encuestados respondieron con un 47,5% a la opción siempre, seguido por un 26,3% correspondiente a frecuentemente. En la pregunta diez y seis, los encuestados respondieron con un 42,5% a la opción siempre. Para la pregunta diez y siete, los encuestados responden con un 48,8% a la opción siempre. Con la pregunta diez y ocho, los encuestados responden con un 43,8% a la opción siempre, seguido por un 32,5% correspondiente a frecuentemente. En la pregunta, diez y nueve, los encuestados responden con un 38,8% a la opción frecuentemente, seguido por un 25% correspondiente a siempre.

En la pregunta veinte, los encuestados responden con un 42,5% a la opción frecuentemente, seguido por un 27,5% correspondiente a siempre. Estas preguntas corresponden a la dimensión relaciones laborales entre pares. Para la dimensión relaciones laborales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existen buenas relaciones laborales entre pares.

Para la pregunta veinte y uno con un porcentaje del 33,8% los encuestados respondieron a la opción frecuentemente, seguida por un 27,5% correspondiente a siempre. En la pregunta veinte y dos, los encuestados respondieron con un 33,80% a la opción siempre, seguida por un 36,3% correspondiente a frecuentemente. En la pregunta número veinte y tres, los encuestados responden con un 38,8% a la opción siempre, seguida por un 36,3% correspondiente a frecuentemente.

Para la pregunta veinte y cuatro, los encuestados respondieron con un 37,5% a siempre, seguido por un 36,3% correspondiente a frecuentemente. En la pregunta veinte y cinco, los encuestados responden con un 42,5% a la opción siempre, seguido por un 31,3% correspondiente a frecuentemente. Para la dimensión clima laboral de confianza, se observa que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un adecuado clima laboral de confianza entre los trabajadores.

En la pregunta veinte y seis los encuestados responden con un 37,5% a la opción

siempre, seguido por un 35% con la opción frecuentemente. Para la pregunta veinte y siete, responden con un 42,5% correspondiente a siempre, seguido por un 37,5% en frecuentemente. En la pregunta veinte y ocho, los encuestados responden con un 52,5% a la opción siempre, seguido por un 30% a la opción frecuentemente. Para la pregunta veinte y nueve, los encuestados responden con un 62,5% correspondiente a siempre. De manera general, para la dimensión coordinación de trabajo, los encuestados respondieron afirmativamente en las opciones siempre y frecuentemente, lo que demuestra que la coordinación de trabajo es buena en las organizaciones.

Tabla 12  
*Distribución de frecuencia de respuesta según el estado civil del encuestado*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Soltero	Casado	Unión libre
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	74,1% Siempre	60,5% Siempre	50% Siempre
		2	37% Siempre	30,2% Siempre Y Frecuentemente	70% Frecuentemente
	Terminología adecuada	3	44,4% Frecuentemente	39,5% Frecuentemente	70% Frecuentemente
		4	40,7% Frecuentemente	34,9% Frecuentemente	60% Frecuentemente
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	33,3% Siempre	27,9% Frecuentemente	40% Algunas Veces
		6	29,6% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre	39,5% Frecuentemente	50% Frecuentemente
	Proxémico	7	48,1% Siempre	39,5% Siempre	40% Frecuentemente
		8	44,4% Siempre	34,9% Algunas Veces, Siempre	40% Siempre
Relaciones Informales entre pares	Confianza	9	40,7% Frecuentemente Siempre	37,2% Algunas Veces	60% Siempre
		10	48,1% Siempre	34,9% Siempre	40% Frecuentemente
	Compañerismo	11	51,9% Frecuentemente	44,2% Frecuentemente	40% Frecuentemente
		12	51,9% Frecuentemente	46,5% Frecuentemente	40% Siempre
Relaciones Laborales entre pares	Camaradería	13	37% Siempre	46,5% Frecuentemente	40% Algunas Veces
		14	44,4% Siempre	37,2% Siempre	40% Frecuentemente, Siempre
	Comunicación Eficaz	15	59,3% Siempre	41,9% Siempre	40% Siempre
		16	59,3% Siempre	37,2% Siempre	30% Frecuentemente
	Competitividad	17	55,6% Siempre	44,2% Siempre	50% Siempre
		18	40,7% Siempre	46,5% Siempre	40% Siempre
		19	55,6% Frecuentemente	34,9% Siempre	40% Ocasionalmente
Solución de problemas	20	44,4% Frecuentemente	44,2% Frecuentemente	40% Siempre	
	21	37% Siempre	37,2% Algunas Veces	40% Frecuentemente, Siempre	
	22	44,4% Frecuentemente	32,6% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Siempre	
Clima Laboral de confianza	Trabajo en equipo	23	40,7% Siempre	41,9% Frecuentemente	70% Siempre
		24	48,1% Siempre	39,5% Frecuentemente	40% Siempre
Coordinación de trabajo	Interacción personal	25	48,1% Siempre	37,2% Siempre	50% Siempre
		26	44,4% Siempre	32,6% Siempre	40% Siempre, Frecuentemente
	Planificación de tareas	27	55,6% Siempre	46,5% Frecuentemente	60% Siempre
		28	66,7% Siempre	37,2% Siempre, Frecuentemente	80% Siempre
	29	70,4% Siempre	58,1% Siempre	60% Siempre	

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 12 correspondiente a la distribución de frecuencia de respuesta según el estado civil de los encuestados. En la pregunta uno, el 74,1% de los

encuestados solteros responde con la opción siempre, los encuestados casados responden con un 60,5% a la opción siempre, y los encuestados en unión libre con un 50% a la opción siempre. Para la pregunta número dos, el 37% de los encuestados solteros responden con la opción siempre, los casados con un 30,2% a siempre y frecuentemente y los encuestados en unión libre con un 70% a frecuentemente.

Para la pregunta número tres, el 44,4% de los encuestados solteros responden con la opción frecuentemente, los casados con un 39,5% a frecuentemente y los encuestados en unión libre con un 70% a frecuentemente. Para la pregunta cuatro, los encuestados solteros responden con un 40,7% a frecuentemente, los casados con un 34,9% a frecuentemente y los encuestados en unión libre con un 40% a frecuentemente. Según el estado civil de los encuestados se analiza que existe un buen manejo del lenguaje verbal, las respuestas entre el personal soltero, casado y en unión libre se encuentran dentro de las opciones siempre y frecuentemente.

Para la pregunta número cinco, los encuestados solteros responden con un 33,3% a la opción siempre, los casados con un 27,9% a la opción frecuentemente y los encuestados en unión libre con un 40% a algunas veces. En la pregunta número seis, los encuestados solteros responden con un 29,6% a las opciones frecuentemente, algunas veces y siempre, los encuestados casados responden con un 39,5% a frecuentemente y los en unión libre con un 50% a frecuentemente. Para la pregunta siete, los encuestados solteros responden con un 48,1% a siempre, los casados con un 39,5% a siempre y los en unión libre con un 40% a frecuentemente.

Según el estado civil de los encuestados se infiere la existe un buen manejo del lenguaje no verbal, la tendencia de respuesta se encuentra distribuida entre las opciones siempre y frecuentemente, con un llamativo porcentaje del 40% en la pregunta seis para el personal en unión libre y con un 29,6% en la pregunta siete para el personal soltero.

En la pregunta ocho, los encuestados solteros responden con un 44,4% a siempre, los casados con un 34,9% a algunas veces y siempre y los encuestados en unión libre con un 40% a siempre. Para la pregunta nueve, los encuestados solteros responden con un

40,7% a frecuentemente y siempre, los casados con un 37,2% algunas veces y en unión libre un 60% a siempre. Para la pregunta diez, los encuestados solteros responden con un 48,1% a siempre, los casados con un 34,9% a siempre y en unión libre con un 40% a frecuentemente. En la pregunta once, los encuestados solteros responden con un 51,9% a frecuentemente, los casados un 44,2% a frecuentemente y en unión libre con un 40% a siempre.

En la pregunta doce, los encuestados responden con un 51,9% a frecuentemente, los casados con un 46,5% a frecuentemente y en unión libre con un 40% a siempre. En la pregunta trece, los encuestados solteros responden con un 37% a siempre, los casados con un 46,5% a frecuentemente y en unión libre un 40% a algunas veces. Según los resultados obtenidos en la dimensión relaciones informales entre pares, la frecuencia de respuesta de los encuestados según su estado civil muestra una tendencia positiva que se refleja en el tipo de respuesta que va desde algunas veces, frecuentemente y siempre, donde es preponderante este último par.

Para la pregunta catorce, los encuestados solteros responden con un 44,4% a siempre, los casados con 37,2% a siempre y en unión libre un 40% a frecuentemente y siempre. En la pregunta quince, los encuestados solteros responden con un 59,3% a siempre, los casados con un 4,9% a siempre y en unión libre con un 40% a siempre. Para la pregunta diez y seis, los encuestados solteros responden con un 59,3% a siempre, los casados con un 37,2% a siempre y en unión libre con un 30% a frecuentemente. En la pregunta diez y siete, los solteros respondieron con un 55,6% a siempre, los casados con un 44,2% a siempre y en unión libre con un 50% a siempre.

Para la pregunta diez y ocho, los encuestados solteros respondieron con un 40,7% a siempre, los casados con un 46,5% a siempre y en unión libre 40% a siempre. Para la pregunta diez y nueve, los encuestados solteros responden con un 55,6% a frecuentemente, los casados con un 34,9% a siempre y en unión libre con un 40% en ocasionalmente. Con los resultados obtenidos según el estado civil de los encuestados, se infiere que las relaciones laborales entre pares son buenas, las respuestas se ubican entre frecuentemente y siempre, salvo por la pregunta veinte en unión libre con un 40% ocasionalmente.

En la pregunta veinte, los encuestados solteros responden con un 44,4% a frecuentemente, los casados con un 44,2% a frecuentemente y en unión libre con un 40% a siempre. Para la pregunta veinte y uno, los encuestados solteros responden con un 37% a siempre, los casados con un 37,2% a algunas veces y en unión libre con un 40% a frecuentemente y siempre. En la pregunta veinte y dos, los encuestados solteros responden con un 44,4% a frecuentemente, los casados con un 32,6% a algunas veces y frecuentemente y en unión libre un 50% a siempre.

En la pregunta veinte y tres, los encuestados solteros responden con un 40,7% a siempre, los casados con un 41,9% y en unión libre con un 70% a siempre. Para la pregunta veinte y cuatro los encuestados solteros responden con un 48,1% a siempre, los casados con un 39,5% a frecuentemente y en unión libre con un 40% a siempre. Para la pregunta veinte y cinco, los encuestados solteros responde con un 48,1% a siempre, los casados con un 37,2% a siempre y en unión libre con un 50% a siempre. En base a los resultados obtenidos para la dimensión clima laboral de confianza, se observa que según el estado civil de los encuestados, las respuestas se encuentran con una tendencia positiva entre algunas veces, frecuentemente y siempre.

Para la pregunta número veinte y seis, los encuestados solteros respondieron con un 44,4% a siempre, los casados con un 32,6% a siempre y unión libre con un 40% a siempre y frecuentemente. En la pregunta veinte y siete, los solteros con un 55,6% a siempre, los casados con un 46,5% a frecuentemente y unión libre con un 60% a siempre. Para la pregunta veinte y ocho, los encuestados solteros respondieron con un 66,7% a siempre, los casados con un 37,2% a siempre y frecuentemente y unión libre con un 80% a siempre.

En la pregunta veinte y nueve, los encuestados solteros responden con un 70,4% a siempre, los casados con un 58,1% a siempre y unión libre con un 60% a siempre. Según los resultados obtenidos para la dimensión coordinación de trabajo según el estado civil de los encuestados, se infiere que existe una buena coordinación, la frecuencia de respuesta se encuentra entre las opciones frecuentemente y siempre.

Tabla 13

*Distribución de frecuencia de respuesta según el grado de instrucción del encuestado*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Primaria	Secundaria	Superior
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	58,1% Siempre	73,3% Siempre	75% Frecuentemente
		2	32,3% Frecuentemente	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente	75% Frecuentemente
	Terminología adecuada	3	35,5% Algunas Veces, Frecuentemente	51,1% Frecuentemente	50% Frecuentemente, Algunas Veces
		4	38,7% Algunas Veces	42,2% Frecuentemente	75% Frecuentemente
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	32,3% Algunas Veces	33,3% Frecuentemente	25% Ocasionalmente, Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre
		6	41,9% Algunas Veces	37,8% Frecuentemente	100% Frecuentemente
	Proxémico	7	35,5% Frecuentemente	53,3% Siempre	50% Frecuentemente
		8	38,7% Siempre	40% Siempre	25% Nunca, Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre
Relaciones Informales entre pares	Confianza	9	38,7% Siempre	40% Frecuentemente	50% Algunas Veces
		10	32,3% Siempre	46,7% Siempre	50% Algunas Veces
	Compañerismo	11	32,3% Frecuentemente	57,8% Frecuentemente	50% Algunas Veces
		12	48,4% Frecuentemente	46,7% Frecuentemente	75% Algunas Veces
	Camaradería	13	32,3% Frecuentemente	40% Frecuentemente	50% Frecuentemente
		14	35,5% Frecuentemente	48,9% Siempre	50% Algunas Veces
Relaciones Laborales entre pares	Comunicación Eficaz	15	38,7% Siempre	55,6% Siempre	50% Frecuentemente
		16	38,7% Siempre	44,4% Siempre	50% Siempre
	Competitividad	17	48,4% Siempre	51,1% Siempre	50% Frecuentemente
		18	41,9% Siempre	44,4% Siempre	50% Frecuentemente, Siempre
	Integración	19	35,5% Frecuentemente	42,2% Frecuentemente	50% Algunas Veces
		20	38,7% Frecuentemente	40% Frecuentemente	100% Frecuentemente
Clima Laboral de confianza	Solución de problemas	21	35,5% Siempre	35,6% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Frecuentemente
		22	38,7% Siempre	42,2% Frecuentemente	50% Frecuentemente
	Trabajo en equipo	23	48,4% Siempre	46,7% Frecuentemente	75% Algunas Veces
		24	41,9% Siempre	40% Frecuentemente	50% Siempre
	Interacción personal	25	45,2% Siempre	44,4% Siempre	75% Frecuentemente
		26	29% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre	46,7% Siempre	100% Frecuentemente
Coordinación de trabajo	Planificación de tareas	27	35,5% Siempre	46,7% Siempre	50% Siempre
		28	48,4% Siempre	55,6% Siempre	50% Siempre
	Apoyo recíproco	29	64,5% Siempre	62,2% Siempre	50% Siempre

Fuente: elaboración propia

Se observa en la tabla trece la distribución de las respuestas según el grado de instrucción de los encuestados. En la pregunta uno, las personas con educación primaria

responden con un 58,1% a siempre, en secundaria con un 73,3% a siempre y en superior con un 75% a frecuentemente. Para a pregunta dos, los encuestados con educación primaria responden con un 32,3% a frecuentemente, en secundaria con un 33,3% a algunas veces y frecuentemente y en superior con un 75% a frecuentemente. En la pregunta tres, los encuestados con educación primaria responden con un 35,5% a algunas veces y frecuentemente, para secundaria con un 51,1% a frecuentemente y para superior con un 50% a frecuentemente y algunas veces.

Para la pregunta cuatro, los encuestados con educación primaria responden con un 38,7% a algunas veces, en secundaria con un 42,2% a frecuentemente y en superior con un 75% a frecuentemente. Según el grado de instrucción de los encuestados para la dimensión manejo del lenguaje verbal, se infiere por la frecuencia de respuestas que el manejo del lenguaje verbal es bueno, las opciones respuestas son algunas veces, frecuentemente y siempre.

Para la pregunta cinco, los encuestados con educación primaria responde con un 32,3% a algunas veces, en educación secundaria con un 33,3% a frecuentemente y en superior con un 25% a ocasionalmente, algunas veces, frecuentemente y siempre. En la pregunta número seis, en educación primaria con un 41,9% a algunas veces, en secundaria con un 37,8% a frecuentemente y en superior con un 100% a frecuentemente. Para la pregunta número siete, los encuestados con educación primaria responden con un 35,5% a frecuentemente, en secundaria con un 53,3% y en superior con un 50% a frecuentemente.

Según la frecuencia de respuesta en la dimensión manejo del lenguaje no verbal, se infiere que las personas con educación primaria lo manejan medianamente aceptable, las personas con educación secundaria la manejan bien y las personas con educación superior medianamente con tendencia a la alta.

En la pregunta ocho, los encuestados con educación primaria respondieron con un 38,7% a siempre, en secundaria con un 40% a siempre y en superior un 25% a nunca, algunas veces, frecuentemente y siempre. Para la pregunta nueve, los encuestados con educación primaria responden con un 38,7% a siempre, en secundaria con un 40% a frecuentemente y en superior un 50% a algunas veces. En la pregunta diez, los encuestados

con educación primaria responden con un 32,3% a siempre, en secundaria con un 46,7% a siempre y en superior con un 50% a algunas veces. Para la pregunta número once, los encuestados con educación primaria responden con un 32,3% a frecuentemente, en secundaria con un 57,8% a frecuentemente y en superior con un 50% a algunas veces.

En la pregunta número doce, los encuestados con educación primaria responden con un 48,4% a frecuentemente, para secundaria con un 46,7% a frecuentemente y en superior con un 75% a algunas veces. Para la pregunta trece, los encuestados con educación primaria responden con un 32,3% a frecuentemente, en secundaria con un 40% a frecuentemente y en superior con un 50% a frecuentemente. Después de analizar la frecuencia de respuesta según el grado de instrucción de los encuestados, para la dimensión relaciones informales entre pares, se menciona que las relaciones informales entre pares son buenas.

Los encuestados con educación primaria responden para la pregunta catorce con un 35,5% a frecuentemente, en secundaria con un 48,9% con siempre y en superior con un 50% a algunas veces. En la pregunta quince, los encuestados con educación primaria responden con un 38,7% siempre, en secundaria con un 55,6% a siempre y en superior con un 50% a frecuentemente. Para la pregunta diez y seis, los participantes con educación primaria responden con un 38,7% a siempre, en secundaria con un 44,4% a siempre y en superior con un 50% a siempre. En la pregunta diez y siete, los encuestados con educación primaria responden con un 38,4% a siempre, en secundaria con un 51,1% a siempre y en superior con un 50% a frecuentemente.

Para la pregunta diez y ocho, los encuestados con educación primaria responden con un 41,9% a siempre, en secundaria con un 44,4% a siempre y en superior con un 50% a frecuentemente y siempre. En la pregunta diez y nueve, los encuestados con educación primaria responden con un 35,5% a siempre, en superior con un 44,4% a siempre y en superior con un 50% a frecuentemente y siempre. Con el análisis de la frecuencia de respuesta de los encuestados según su grado de instrucción, podemos ver que para la dimensión relaciones laborales entre pares las respuestas se encuentran mayoritariamente entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite decir que las relaciones laborales entre pares son buenas.

Para la pregunta veinte, los encuestados con educación primaria responden con un 38,7% a frecuentemente, en superior con un 40% a frecuentemente y en superior con 100% a frecuentemente. En la pregunta veinte y uno, los encuestados con educación primaria responden con un 35,5% a siempre, en secundaria con un 35,6% a frecuentemente y en superior con un 50% a algunas veces y frecuentemente. Para la pregunta veinte y dos, los encuestados con educación primaria responden con un 38,7% a siempre, en secundaria con un 35,6% a frecuentemente y en superior con un 50% a frecuentemente. En la pregunta veinte y tres, los encuestados con educación primaria respondieron con un 48,4% a siempre, en secundaria con un 46,7% a frecuentemente y en superior con un 75% algunas veces.

Para la pregunta veinte y cuatro, los encuestados con educación primaria responden con un 41,9% a siempre, en secundaria con un 40% a frecuentemente y en superior con un 50% a siempre. En la pregunta veinte y cinco, los encuestados con educación primaria responden con un 45,2% a siempre, en secundaria con un 44,4% a siempre y en superior con un 75% a frecuentemente. Con el análisis de la frecuencia de respuesta de los encuestados según su grado de instrucción, se observa que en la dimensión clima laboral de confianza, respuestas afirmativas que fluctúan en las opciones frecuentemente y siempre.

En la pregunta veinte y seis, los encuestados con educación primaria responden con un 29% a algunas veces, frecuentemente y siempre, en secundaria con un 46,7% a siempre y en superior con un 100% a frecuentemente. En la pregunta veinte y siete en educación primaria con un 35,5% a siempre, en secundaria con un 46,7/ a siempre y en superior con un 50% a siempre. Para la pregunta veinte y ocho, los encuestados responden con un 48,4% a siempre, en secundaria con un 55,6% a siempre y en superior con un 50% a siempre. Para la pregunta veinte y nueve, los encuestados con educación primaria responden con un 64,5% a siempre, en secundaria con un 62,2% a siempre y es superior con un 50% a siempre. La frecuencia de respuesta en base al grado de instrucción de los encuestados, demuestra que existe una buena coordinación de trabajo.

Tabla 14

*Distribución de frecuencia de respuesta según el área de trabajo del encuestado*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Soldado	Terminados	Pintura	Plásticos
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	70% Siempre 43,3%	52,9% Siempre	50% Frecuentemente	76% Siempre
		2	Frecuentemente 46,7%	41,2% Frecuentemente	37,5% Frecuentemente	40% Algunas Veces, Siempre
	Terminología adecuada	3	Frecuentemente 33,3%	41,2% Algunas Veces	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	64% Frecuentemente
		4	Frecuentemente, Siempre 33,3%	47,1% Frecuentemente	50% Algunas Veces	44% Frecuentemente
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	Frecuentemente 60%	29,4% Ocasionalmente, Algunas Veces	50% Algunas Veces	40% Frecuentemente, Siempre
	Proxémico	6	Frecuentemente 40%	35,3% Algunas Veces, Siempre	62,5% Algunas Veces	32% Algunas Veces, Frecuentemente
	Paralingüístico	7	Frecuentemente	41,2% Algunas Veces	50% Frecuentemente	60% Siempre
	Confianza	8	33,3% Siempre	52,9% Siempre	50% Frecuentemente	48% Siempre
9		33,3% Algunas Veces 43,3%	47,1% Siempre	50% Frecuentemente	40% Siempre	
Relaciones Informales entre pares	Compañerismo	10	Frecuentemente 43,3%	47,1% Siempre	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	52% Siempre
		11	Frecuentemente 43,3%	41,2% Siempre	50% Frecuentemente	60% Frecuentemente
	Camaradería	12	Frecuentemente 36,7%	52,9% Frecuentemente	50% Algunas Veces	48% Frecuentemente
		13	Frecuentemente	47,1% Frecuentemente	50% Algunas Veces	56% Siempre
Relaciones Laborales entre pares	Comunicación Eficaz	14	46,7% Siempre	41,2% Frecuentemente	50% Algunas Veces	52% Siempre
		15	53,3% Siempre	47,1% Siempre	37,5% Frecuentemente	52% Siempre
	Competitividad	16	33,3% Siempre	47,1% Siempre	50% Ocasionalmente, Algunas Veces	64% Siempre
		17	56,7% Siempre	35,3% Siempre	50% Algunas Veces, Frecuentemente	64% Siempre
Clima Laboral de confianza	Integración	18	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre 43,3%	47,1% Frecuentemente	50% Siempre	56% Siempre
		19	Frecuentemente 43,3%	35,3% Frecuentemente	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	36% Frecuentemente, Siempre
	Solución de problemas	20	Frecuentemente 40%	52,9% Frecuentemente	50% Frecuentemente	40% Algunas Veces
		21	Frecuentemente 40%	35,3% Frecuentemente, Siempre	50% Frecuentemente	40% Algunas Veces
Trabajo en equipo	22	Frecuentemente	41,2% Siempre	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	36% Frecuentemente	

Coordinación de trabajo	Interacción personal	23	43,3% Siempre	58,8% Siempre	62,5% Frecuentemente	48% Frecuentemente
		24	40% Siempre	47,1% Siempre	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	40% Frecuentemente
		25	56,7% Siempre	35,3% Algunas Veces	87,5% Algunas Veces	48% Frecuentemente
	Planificación de tareas	26	43,3% Siempre	29,4% Algunas Veces, Frecuentemente	37,5% Algunas Veces	44% Frecuentemente, Siempre
		27	50% Siempre	35,3% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Algunas Veces, Frecuentemente	56% Siempre
	Apoyo reciproco	28	60% Siempre	58,8% Siempre	37,5% Frecuentemente	52% Siempre
		29	73,3% Siempre	58,8% Siempre	50% Frecuentemente	64% Siempre

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 14 relacionada a la frecuencia de respuesta de los encuestados en base a su área de trabajo. Para la pregunta uno, los encuestados que trabajan en el área de soldado responden con un 70% a siempre, en terminados con un 52,9% a siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 76% a siempre. Para la pregunta dos, los encuestados que trabajan en el área de soldado responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 41,2% a frecuentemente, en pintura, con un 37,5% a frecuentemente y en plásticos con un 40% a algunas veces y siempre.

En la pregunta tres, los encuestados del área de soldado responden con un 46,7% a frecuentemente, los de terminados con un 41,2% a algunas veces, los de pintura con un 37,5% algunas veces y frecuentemente y los de plásticos con un 64% a frecuentemente. Para la pregunta cuatro, los encuestados que trabajan en el área de soldado responden con un 33,3% a frecuentemente y siempre, los de terminados con un 47,1% a frecuentemente, los de pintura con un 50% a algunas veces y los de plásticos con un 44% a frecuentemente. Para la dimensión manejo del lenguaje verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje verbal.

En la pregunta número cinco, los empleados que trabajan en el área de soldado responden con un 33,3% a frecuentemente, en terminados con un 29,4% a ocasionalmente y algunas veces, en pintura con un 50% algunas veces y en plásticos con un 40% a frecuentemente y siempre. Para la pregunta seis, los empleados que trabajan en soldado responden con un 60% a frecuentemente, en terminados con un 35,3% a algunas veces y siempre, en pintura con un 62,5% algunas veces y en plásticos con un 32% a algunas veces

y frecuentemente.

En la pregunta siete, los soldadores responden con un 40% a frecuentemente, en terminados con un 41,2% algunas veces, en pintura a un 50% frecuentemente y en plásticos con un 60% a siempre. Para la dimensión manejo del lenguaje no verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje no verbal.

Para la pregunta número ocho, los empleados del área de soldado responden con un 33,3% a siempre, en terminados con un 52,9% a siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 48% a siempre. En la pregunta nueve, los soldadores responden con un 33,3% a algunas veces, en terminados con un 47,1% a siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 40% a siempre. Para la pregunta diez, en soldado responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 47,1% a siempre, en pintura con un 37,5% algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 52% a siempre. En la pregunta once, los trabajadores de soldado responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 41,2% a siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 60% a frecuentemente.

Para la pregunta doce, los soldadores responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 52,9% a frecuentemente, en pintura con un 50% algunas veces y en plásticos con un 48% a frecuentemente. En la pregunta trece, los soldadores responden con un 36,7% a frecuentemente, en terminados con un 47,1% a frecuentemente, en pintura con un 50% a algunas veces y en plásticos con un 56% a siempre. En base a la distribución de frecuencias de respuesta según el área de trabajo de los encuestados en la dimensión relaciones informales entre pares, se observa que existe una buena relación en base al grado de respuesta que va desde algunas veces hasta siempre.

Para la pregunta catorce, los soldadores responden con un 46,75 a siempre, en terminados con un 41,2% a frecuentemente, en pintura con un 50% a algunas veces y en plásticos con un 52% a siempre. En la pregunta quince, los soldadores responden con un 53,3% a siempre, en terminados con un 47,1% a siempre, en pintura con un 37,5% a

frecuentemente y en plásticos con un 52% a siempre. Para la pregunta diez y seis, los trabajadores del área del soldado responden con un 33,3% a siempre, los de terminados con un 47,1% a siempre, los de pintura con un 50% a algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 64% a siempre.

En la pregunta diez y siete, los encuestados del área de soldado responden con un 56,7% a siempre, en terminados con un 35,3% a siempre, en pintura con un 50% a algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 64% a siempre. Para la pregunta diez y ocho, los encuestados del área de soldado responden con un 33,3% a algunas veces, frecuentemente y siempre, en terminados con un 47,1% a frecuentemente, en pintura con un 50% a siempre y en plásticos con un 56% a siempre.

En la pregunta diez y nueve, los soldadores responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 35,3% a frecuentemente, en pintura con un 37,5% a algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 36% a frecuentemente y siempre. Con el análisis de la frecuencia de respuesta de los encuestados según su área de trabajo, se observa que en la dimensión relaciones laborales entre pares, cuenta con respuestas afirmativas que van desde algunas veces hasta siempre.

Para la pregunta veinte, los encuestados que trabajan en el área de soldado responden con un 43,3% a frecuentemente, en terminados con un 52,9% a frecuentemente, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 40% a algunas veces. En la pregunta veinte y uno, los soldadores responden con un 40% a frecuentemente, en terminados con un 35,3% a frecuentemente y siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 40% a algunas veces. Para la pregunta veinte y dos, los encuestados del área de soldado responden con un 40% a frecuentemente, en terminados con un 41,2% a siempre, en pintura con un 37,5% a algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 36% a frecuentemente.

Para la pregunta veinte y tres, los encuestados del área de soldado responden con un 43,3% a siempre, en terminados con un 58,8% a siempre, en pintura con un 62,5% a frecuentemente y en plásticos con un 48% a frecuentemente. En la pregunta veinte y cuatro, los encuestados soldadores responden con un 40% a siempre, en terminados con un

47,1% a siempre, en pintura con un 37,5% a algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 40% a frecuentemente. Para la pregunta veinte y cinco, los encuestados del área de soldado responden con un 56,7% a siempre, en terminados con un 35,3% a algunas veces, en pintura con un 87,5% a algunas veces y en plásticos con un 48% a frecuentemente. Para la dimensión clima laboral de confianza, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un adecuado clima laboral de confianza.

En la pregunta veinte y seis, los empleados del área de soldado responden con un 43,3% a siempre, en terminados con un 29,4% a algunas veces y frecuentemente, en pintura con un 37,5% a algunas veces y en plásticos con un 44% a frecuentemente y siempre. Para la pregunta veinte y siete los soldadores responden con un 50% a siempre, en terminados con un 35,5% algunas veces y frecuentemente, en pintura con un 50% algunas veces y frecuentemente y en plásticos con un 56% a siempre.

En la pregunta veinte y ocho, los soldadores responden con un 60% a siempre, en terminados con un 58,8% a siempre, en pintura con un 37,5% a frecuentemente y en plásticos con un 52% a siempre. Para la pregunta veinte y nueve, los empleados del área de soldado responden con un 73,3% a siempre, en terminados con un 58,8% a siempre, en pintura con un 50% a frecuentemente y en plásticos con un 64% a siempre. Para la dimensión coordinación de trabajo, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una buena coordinación de trabajo

Tabla 15

*Distribución de frecuencia de respuesta según la edad del encuestado*

DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTA	20-25	26-30	31-35	36-40	41-46
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	75% Siempre	67,9% Siempre	56,2% Siempre	33,3% Siempre	100% Siempre
		2	37,5% Algunas Veces, Siempre	42,9% Frecuentemente	37,5% Frecuentemente	44,4% Frecuentemente	50% Frecuentemente, Siempre
	Terminología adecuada	3	54,2% Frecuentemente	46,4% Frecuentemente	56,2% Frecuentemente	77,8% Algunas Veces	50% Algunas Veces, Siempre
		4	45,8% Siempre	35,7% Frecuentemente	56,2% Frecuentemente	44,4% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	37,5% Siempre	35,7% Frecuentemente	31,2% Frecuentemente, Siempre	44,4% Ocasionalmente, Algunas Veces	50% Frecuentemente, Nunca
		6	33,3% Frecuentemente, Siempre	42,9% Frecuentemente	43,8% Frecuentemente	44,4% Algunas Veces	50% Algunas Veces, Siempre
	Paralingüístico	7	45,8% Siempre	46,4% Siempre	31,2% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre	55,6% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre
		8	37,5% Siempre	35,7% Siempre	43,8% Siempre	44,4% Siempre	50% Algunas Veces, Siempre
Relaciones Informales entre pares	Confianza	9	41,7% Siempre	32,1% Frecuentemente, Siempre	43,8% Frecuentemente	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre
		10	54,2% Siempre	35,7% Siempre	37,5% Frecuentemente	44,4% Frecuentemente	50% Ocasionalmente, Frecuentemente
	Compañerismo	11	45,8% Frecuentemente	50% Frecuentemente	43,8% Frecuentemente	55,6% Frecuentemente	100% Ocasionalmente
		12	45,8% Frecuentemente	46,4% Frecuentemente	56,2% Frecuentemente	44,4% Frecuentemente	50% Ocasionalmente, Algunas Veces
		13	37,5% Frecuentemente, Siempre	46,4% Frecuentemente	37,5% Algunas Veces, Frecuentemente	33,3% Ocasionalmente, Algunas Veces	100% Algunas Veces
Relaciones Laborales entre pares	Comunicación Eficaz	14	41,7% Siempre	50% Siempre	43,8% Frecuentemente	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre
		15	45,8% Siempre	50% Siempre	56,2% Siempre	33,3% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre
	Competitividad	16	54,2% Siempre	46,4% Siempre	31,2% Frecuentemente, Siempre	33,3% Ocasionalmente, Algunas Veces	50% Frecuentemente, Siempre

Clima Laboral de confianza	Integración	17	58,3% Siempre	46,4% Siempre	42,8% Siempre	44,4% Siempre	50% Frecuentemente, Siempre	
		18	50% Siempre	50% Frecuentemente	37,5% Algunas Veces, Siempre	55,6% Siempre	50% Algunas Veces, Siempre	
		19	41,7% Frecuentemente	39,3% Frecuentemente	43,8% Frecuentemente	33,3% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
	Solución de problemas	20	45,8% Frecuentemente	35,7% Algunas Veces	56,2% Frecuentemente	55,6% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
		21	45,8% Frecuentemente	42,9% Algunas Veces	50% Frecuentemente	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
		22	41,7% Frecuentemente	39,3% Frecuentemente	43,8% Siempre	33,3% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Frecuentemente	
	Trabajo en equipo	23	45,8% Siempre	50% Frecuentemente	37,5% Algunas Veces, Siempre	33,3% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
		Interacción personal	24	54,2% Siempre	46,4% Frecuentemente	50% Siempre	33,3% Ocasionalmente, Siempre	50% Algunas Veces, Siempre
			25	41,7% Frecuentemente	46,4% Siempre	50% Siempre	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre	50% Algunas Veces, Siempre
Coordinación de trabajo	Planificación de tareas	26	50% Siempre	46,4% Frecuentemente	37,5% Frecuentemente	33,3% Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
		27	45,8% Siempre	50% Frecuentemente	50% Siempre	33,3% Algunas Veces, Frecuentemente, Siempre	50% Algunas Veces, Siempre	
	Apoyo recíproco	28	54,2% Siempre	53,6% Siempre	68,8% Siempre	44,4% Algunas Veces, Frecuentemente	50% Algunas Veces, Siempre	
		29	70,8% Siempre	60,7% Siempre	56,2% Siempre	55,6% Siempre	50% Algunas Veces, Siempre	

---

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 15 correspondiente a la distribución de frecuencia de respuesta de los encuestados según su edad. Para la pregunta uno, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 75% a siempre, en 26 a 30 años con un 67,9% a siempre, en 31 a 35 años con un 56,2%, en 36 a 40 años con un 33,3% a siempre, de 41 a 46 años con un 100% a siempre. Para la pregunta dos, de 20 a 25 años con un 37,5% a algunas veces y siempre, de 26 a 30 años con un 42,9% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 37,5% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 44,4% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a frecuentemente y siempre.

Para la pregunta número tres los encuestados de 20 a 25 años responden con un 54,1% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 46,4% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 56,2% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 77,8% algunas veces, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. En la pregunta cuatro, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 45,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 35,7% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 56,2% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 44,4% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. Para la dimensión manejo del lenguaje verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje verbal.

Para la pregunta cinco, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 37,5% a siempre, de 26 a 30 años con un 35,7% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 31,2% a frecuentemente y siempre, de 36 a 40 años con un 44,4% a ocasionalmente y algunas veces, de 41 a 46 años con un 50% a frecuentemente y nunca. En la pregunta seis, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 33,3% a frecuentemente y siempre, de 26 a 30 años con un 42,9% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 43,8% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 44,4% a algunas veces, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. Para la pregunta siete, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 45,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a siempre, de 31 a 35 años con un 31,2% a algunas veces, frecuentemente y siempre, de 36 a 40 años con un 55,6% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre.

Para la dimensión manejo del lenguaje no verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre,

lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje no verbal.

En la pregunta ocho, los encuestados de 20 a 25 años respondieron con un 37,5% a siempre, de 26 a 30 años con un 35,7% a siempre, de 31 a 35 años con un 43,8% a siempre, de 36 a 40 años con un 44,4% a siempre, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces y siempre. En la pregunta nueve, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 41,7% a siempre, de 26 a 30 años con un 32,1% a frecuentemente y siempre, de 31 a 35 años con un 43,8% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a algunas veces y frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces y siempre. Para la pregunta diez los encuestados de 20 a 25 años responden con un 54,2% a siempre, de 26 a 30 años con un 35,7% a siempre, de 31 a 35 años con un 37,5% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 44,4% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% ocasionalmente y frecuentemente.

En la pregunta once, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 45,8% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 50% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 43,8% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 55,6% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 100% a ocasional. En la pregunta doce, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 45,8% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 46,4% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 56,2% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 44,4% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a ocasionalmente y algunas veces.

Para la pregunta trece, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 37,5% a frecuentemente y siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 37,5% a algunas veces y frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a algunas veces y frecuentemente, de 41 a 46 años con un 100% a algunas veces. Para la dimensión relaciones informales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existen buenas relaciones informales entre pares.

Para la pregunta catorce, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años respondieron con un 41,7% a siempre, de 26 a 30 años con un 50% a siempre, de 31 a

35 años con un 43,8% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a algunas veces y frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. En la pregunta quince, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 45,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 50% a siempre, de 31 a 35 años con un 56,2% a siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. En la pregunta diez y seis, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 54,2% a siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a siempre, de 31 a 35 años con un 31,2% a frecuentemente y siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a ocasionalmente y algunas veces, de 41 a 46 años con un 50% a frecuentemente y siempre.

En la pregunta diez y siete los encuestados de 20 a 25 años responden con un 58,3% a siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a siempre, de 31 a 35 años con un 42,8% a siempre, de 36 a 40 años con un 44,4% a siempre, de 41 a 46 años con un 50% frecuentemente y siempre. Para la pregunta diez y ocho, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 50% a siempre, de 26 a 30 años con un 50% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 37,55 algunas veces y siempre, de 36 a 40 años con un 55,6% a siempre, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces y siempre.

En la pregunta diez y nueve, los encuestados de 20 a 25 años responden con un 41,7% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 39,3% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 43,8% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. Para la dimensión relaciones laborales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una buena relación laboral entre pares.

En la pregunta veinte, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 45,8% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 35,7% a algunas veces, de 31 a 35 años con un 56,2% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 55,6% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. En la pregunta veinte y uno, los encuestados en rango de edad de 20 a 25 años responden con un 45,8% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 42,9% a algunas veces, de 31 a 35 años con un 50% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a algunas veces y frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre.

En la pregunta veinte y dos, los encuestados en rango de edad de 20 a 25 años responden con un 41,7% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 39,3% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 43,8% a siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y frecuentemente. Para la pregunta veinte y tres, los encuestados con un rango de edad de 20 a 25 años responden con un 45,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 50% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 37,5% algunas veces y siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces, siempre.

Para la pregunta veinte y cuatro, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 54,2% a siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 50% a siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a ocasionalmente y siempre, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces y siempre. Para la pregunta veinte y cinco, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 41,7% a frecuentemente, de 26 a 30 años con un 46,4% a siempre, de 31 a 35 años con un 50% a siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% algunas veces, frecuentemente y siempre, de 41 a 46 años con un 50% algunas veces y siempre.

Para la dimensión clima laboral de confianza, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen clima laboral de confianza.

Para la pregunta veinte y seis, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 50% a siempre, de 26 a 30 años con un 46,4% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 37,5% a frecuentemente, de 36 a 40 años con un 33,3% a frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. En la pregunta veinte y siete los encuestados de 20 a 25 años responden con un 45,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 50% a frecuentemente, de 31 a 35 años con un 50% a siempre, de 36 a 40 años con un 33,3% a algunas veces, frecuentemente y siempre, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. Para la pregunta veinte y ocho, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 54,2% a siempre, de 26 a 30 años con un 53,6% a siempre, de 31 a 35 años con un 68,8% a siempre, de 36 a 40 años con un 44,4% a algunas veces y frecuentemente, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre.

En la pregunta veinte y nueve, los encuestados con rango de edad de 20 a 25 años responden con un 70,8% a siempre, de 26 a 30 años con un 60,7% a siempre, de 31 a 35 años con un 56,2% a siempre, de 36 a 40 años con un 55,6% a siempre, de 41 a 46 años con un 50% a algunas veces y siempre. Para la dimensión coordinación de trabajo, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una adecuada coordinación de trabajo.

Tabla 16

*Distribución de frecuencia de respuesta según el género del encuestado*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Masculino	Femenino
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	61,4% Siempre	80% Siempre
		2	37,1% Frecuentemente	50% Siempre
	Terminología adecuada	3	41,4% Frecuentemente	70% Frecuentemente
		4	40% Frecuentemente	50% Siempre
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	31,4% Frecuentemente	60% Siempre
		6	38,6% Frecuentemente	40% Algunas Veces
	Paralingüístico	7	41,4% Siempre	60% Algunas Veces
		8	37,1% Siempre	50% Siempre
Relaciones Informales entre pares	Confianza	9	34,3% Frecuentemente	60% Siempre
		10	35,7% Frecuentemente	80% Siempre
	Compañerismo	11	42,9% Frecuentemente	70% Frecuentemente
		12		50% Frecuentemente, Siempre
	Camaradería	13	45,7% Frecuentemente	60% Siempre
		14	38,6% Frecuentemente	70% Frecuentemente
Relaciones Laborales entre pares	Comunicación Eficaz	15	35,7% Frecuentemente, Siempre	70% Siempre
		16	48,6% Siempre	40% Frecuentemente, Siempre
	Competitividad	17	38,6% Siempre	70% Siempre
		18	47,1% Siempre	60% Siempre
	Integración	19	42,9% Siempre	50% Siempre
		20	38,6% Frecuentemente	40% Frecuentemente
Clima Laboral de confianza	Solución de problemas	21	45,7% Frecuentemente	40% Algunas Veces
		22	37,1% Frecuentemente	50% Siempre
	Trabajo en equipo	23	35,7% Siempre	50% Frecuentemente
		24	41,9% Siempre	70% Frecuentemente
	Interacción personal	25	38,6% Siempre	70% Frecuentemente
		26	40% Siempre	60% Siempre
Coordinación de trabajo	Planificación de tareas	27	35,7% Frecuentemente	60% Siempre
		28	40% Siempre	60% Siempre
	Apoyo recíproco	29		50% Frecuentemente, Siempre
		30	52,9% Siempre	70% Siempre

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 16 de la distribución de frecuencia de respuesta según el género en la pregunta uno, los encuestados de sexo masculino respondieron con un 61,4% a siempre, el femenino con un 80% a siempre. Para la pregunta dos, el sexo masculino responde con un 37,1% a frecuentemente, el femenino con un 50% a siempre. En la pregunta tres, el masculino responde en un 41,4% a frecuentemente y en femenino con un 70% a frecuentemente. En la pregunta número cuatro, en masculino responden con un 40% a frecuentemente y en femenino con un 50% a siempre. La frecuencia de respuestas según el género de los encuestados para la dimensión manejo del lenguaje verbal, nos permite distinguir que existe un buen manejo del lenguaje verbal.

Para la pregunta cinco, los encuestados de género masculino responden con un 31,4% a frecuentemente, en femenino responden con un 60% a siempre. Para la pregunta seis, el género masculino responde con un 38,6% a frecuentemente y el femenino con un 40% a algunas veces. En la pregunta siete, el género masculino responde con un 41,4% a siempre y el femenino con un 60% a algunas veces. Para la dimensión manejo del lenguaje no verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje no verbal.

En la pregunta número ocho, los encuestados de sexo masculino responden con un 37,1% a siempre, en femenino con un 50% a siempre. Para la pregunta nueve, en masculino responden con un 34,3% a frecuentemente, en femenino con un 60% a siempre. Para la pregunta número diez, en masculino responden con un 35,7% a frecuentemente, en femenino con un 80% a siempre. Para la pregunta once, los encuestados de género masculino responden con un 42,9% a frecuentemente, en femenino con un 70% a frecuentemente. En la pregunta doce, en género masculino responden con un 45,7% a frecuentemente, en femenino con un 50% a frecuentemente y siempre.

Para la pregunta trece, el género masculino responde con un 38,6% a frecuentemente y el femenino con un 60% a siempre. Para la dimensión relaciones informales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existen buenas relaciones informales entre pares.

Para la pregunta catorce, los encuestados de género masculino responden con un 35,7% a frecuentemente y siempre, en femenino con un 70% a siempre. Para la pregunta quince los encuestados de género masculino responden con un 48,6% a siempre y en femenino con un 40% a frecuentemente y siempre. En la pregunta diez y seis, los encuestados de género masculino responden con un 38,6% a siempre, y en femenino con un 70% a siempre. Para la pregunta diez y siete, los encuestados de género masculino responden con un 47,1% a siempre y en femenino con un 60% a siempre.

En la pregunta diez y ocho, los encuestados de género masculino responden con un 42,9% a siempre y en femenino con un 50% a siempre. Para la pregunta diez y nueve, los encuestados de género masculino responden con un 38,6% a frecuentemente y en género femenino con un 40% a frecuentemente. Para la dimensión relaciones laborales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una buena relación laboral entre pares.

Para la pregunta número veinte, el género masculino responde con un 45,7% a frecuentemente, el femenino con un 40% a algunas veces. Para la pregunta veinte y uno, en masculino responde con un 37,1% a frecuentemente, en femenino con 50% a siempre. En la pregunta veinte y dos, los encuestados de género masculino responde con un 35,7% a siempre y en femenino con un 50% a frecuentemente. En la pregunta veinte y tres, los encuestados de género masculino responden con un 41,9% a siempre y en femenino con un 70% a frecuentemente. Para la pregunta veinte y cuatro, los encuestados de género masculino responden con un 38,6% a siempre y en femenino con un 70% a frecuentemente. Para la pregunta veinte y cinco, los encuestados de género masculino responden con un 40% a siempre y en femenino con un 60% a siempre.

Para la dimensión clima laboral de confianza, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen clima laboral de confianza.

En la pregunta veinte y seis, los encuestados de género masculino responden con un 35,7% a frecuentemente, y en femenino con un 60% a siempre. Para la pregunta veinte y siete, en masculino con un 40% a siempre y en femenino con 60% a siempre. En la pregunta veinte y ocho, con un 52,9% a siempre y en femenino con un 50% a frecuentemente y siempre. Para la pregunta veinte y nueve, los encuestados de género masculino responden con un 61,4% a siempre y en femenino con un 70% a siempre.

Para la dimensión coordinación de trabajo, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una adecuada coordinación de trabajo.

Tabla 16

*Distribución de frecuencia de respuesta según la zona de residencia del encuestado*

Dimensión	Indicador	Pregunta	Urbana	Rural
Manejo del lenguaje verbal	Homogeneidad en el lenguaje verbal	1	55,3% Siempre	71,4% Siempre
		2	31,6% Siempre	40,5% Frecuentemente
	Terminología adecuada	3	47,4% Frecuentemente	42,9% Frecuentemente
		4	42,1% Frecuentemente	38,1% Frecuentemente
Manejo del lenguaje no verbal	Kinésico	5	31,6% Siempre	33,3% Siempre
		6	34,2% Algunas Veces, Frecuentemente	40,5% Frecuentemente
	Proxémico	7	39,5% Siempre	42,9% Siempre
		8	42,1% Algunas Veces	52,4% Siempre
Relaciones Informales entre pares	Paralingüístico	9	44,7% Frecuentemente	50% Siempre
		10	39,5% Siempre	38,1% Siempre
	Compañerismo	11	50% Frecuentemente	41,9% Frecuentemente
		12	42,1% Frecuentemente	50% Frecuentemente
Relaciones Laborales entre pares	Camaradería	13	39,5% Siempre	47,6% Frecuentemente
		14	36,8% Siempre	42,9% Siempre
	Comunicación Eficaz	15	36,8% Siempre	57,1% Siempre
		16	42,1% Siempre	42,9% Siempre
Clima Laboral de confianza	Competitividad	17	47,4% Siempre	50% Siempre
		18	36,8% Siempre	50% Siempre
	Integración	19	42,1% Frecuentemente	35,7% Frecuentemente
		20	50% Frecuentemente	40,5% Siempre
Solución de problemas	21	36,8% Frecuentemente	33,3% Algunas Veces, Siempre	
	22	36,8% Frecuentemente	35,7% Frecuentemente, Siempre	

		23	36,8% Frecuentemente	42,9% Siempre
	Interacción personal	24	42,1% Frecuentemente	47,6% Siempre
		25	44,7% Siempre	40,5% Siempre
	Planificación de tareas	26	47,4% Siempre	35,7% Frecuentemente
Coordinación de trabajo		27	42,1% Siempre	42,9% Siempre
		28	42,1% Siempre	61,9% Siempre
	Apoyo reciproco	29	44,7% Frecuentemente, Siempre	62,5% Siempre

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla 17 de frecuencia de respuestas según la zona de residencia, para la pregunta uno, los encuestados de zona urbana responden con un 55,3% a siempre, y en rural con un 71,4% a siempre. Para la pregunta dos los encuestados de zona urbana responden con un 31,6% a siempre, y en rural con un 40,5% a frecuentemente. Para la pregunta tres, los encuestados de zona urbana responden con un 47,4% a frecuentemente y en rural con un 42,9% a frecuentemente. En la pregunta cuatro, los encuestados de zona urbana responden con un 42,1% a frecuentemente y en rural con un 38,1% a frecuentemente. La frecuencia de respuestas según el género de los encuestados para la dimensión manejo del lenguaje verbal, nos permite distinguir que existe un buen manejo del lenguaje verbal.

En la pregunta cinco, los encuestados que residen en zonas urbanas responden con un 31,6% a siempre, en rural con un 33,3% siempre. Para la pregunta dos, en zona urbanas con un 34,2% a algunas veces y frecuentemente y en rural con un 40,5% a frecuentemente. Para la dimensión manejo del lenguaje no verbal, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre algunas veces, frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen manejo del lenguaje no verbal.

Para la pregunta ocho, los encuestados de zona urbana responden con un 42,1% a algunas veces, y en rural con un 52,4% a siempre. En la pregunta número nueve, en son urbana con un 44,7% a frecuentemente y en rural con un 50% a siempre. En la pregunta diez, para la zona urbana con un 39,5% a siempre y en rural con un 38,1% a siempre. Para la pregunta número once, en zona urbana con un 50% a frecuentemente y en rural con un 41,9% a frecuentemente. Para la pregunta doce, en zona urbana con un 42,1% a frecuentemente y en rural con un 50% a frecuentemente. En la pregunta trece, en urbana con un 39,5% a siempre y en rural con un 47,6% a frecuentemente.

Para la dimensión relaciones laborales entre pares, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una buena relación laboral entre pares.

En la pregunta catorce, los encuestados que residen en zona urbana responden con un 36,85 a siempre, y en rural con un 42,9% a siempre. Para la pregunta quince, en zona urbana con un 36,8% a siempre, y en rural con un 57,2% siempre. En la pregunta número diez y seis, en zona urbana con un 42,1% a siempre y en rural con un 42,9% a siempre. Para la pregunta diez y siete, en zona urbana con un 47,4% a siempre y en rural con un 50% a siempre.

En la pregunta número diez y ocho, los encuestados de son urbana responden con un 36,8% a siempre y en rural con un 50% a siempre. En la pregunta diez y nueve, los encuestados de zona urbana responden con un 42,1% a frecuentemente y en rural con un 35,7% a frecuentemente. En base a los resultados obtenidos se infiere que existen buenas relaciones laborales entre pares.

En la pregunta veinte, los encuestados de zona urbana responden con un 50% a frecuentemente, y en zona rural con un 40,5% a siempre. Para la pregunta veinte y uno, en zona urbana responden con un 36,8% a frecuentemente y en rural con un 33,3% a algunas veces y siempre. Para la pregunta veinte y dos, los encuestados de zona urbana responden con un 36,8% a frecuentemente y en rural con un 35,7% a frecuentemente y siempre. En la pregunta veinte y tres, los encuestados de zona urbana responden con un 36,8% a frecuentemente, en rural con un 42,9% a siempre.

Para la pregunta veinte y cuatro, los encuestados de zona urbana responden con un 42,1% a frecuentemente y en rural con un 47,6% a siempre. Para la pregunta veinte y cinco, los encuestados de zona urbana responden con un 44,7% a siempre y en zona rural con un 40,5% a siempre. Para la dimensión clima laboral de confianza, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe un buen clima laboral de confianza.

En la pregunta veinte y seis, los encuestados de la zona urbana responden con un 47,4% a siempre, y en rural con un 35,7% a frecuentemente.

Para la pregunta veinte y siete, en zona urbana responden con un 42,1% a siempre y en rural con un 42,9% a siempre. En la pregunta veinte y ocho, los encuestados de zona urbana responden con un 42,1% a siempre y en rural con un 61,9% a siempre. En la pregunta veinte y nueve para zona urbana responden con un 44,7% a frecuentemente y siempre, y en rural con un 62,5% a siempre. Para la dimensión coordinación de trabajo, podemos ver que los porcentajes de respuesta se encuentran entre frecuentemente y siempre, lo que nos permite deducir que existe una adecuada coordinación de trabajo.

### 3.2. Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal

#### Antecedentes

Este modelo comunicacional horizontal, es propuesto después de haber realizado la medición de comunicación horizontal en las empresas del sector metalmeccánico (Patricio Cepeda Cia. Ltda. Y Auplatec) con resultados la existencia de una buena comunicación horizontal. Las actividades propuestas para trabajar fueron establecidas en base a los indicadores y dimensiones propuestas en el instrumento utilizado para la obtención del diagnóstico.

#### Objetivo

- Objetivo General
  - Mejorar la comunicación horizontal en las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato.

#### Diseño del Modelo

Los modelos de comunicación, tienen como principal función dar trámite a los requerimientos organizacionales para poder brindar herramientas que favorezcan el tratamiento dentro del proceso de flujo de información. Este diseño de modelo se basa en el desarrollo de actividades específicas que permitan una mejora significativa en la forma en la que las organizaciones reconocen la comunicación horizontal y a su vez a mejorar la interacción entre los actores en la cotidianidad.

Después de la aplicación del cuestionario de comunicación horizontal, se analizó los resultados obtenidos donde no se reconocieron datos estadísticamente significativos. De manera general, la comunicación horizontal en las empresas metalmecánicas de la ciudad de Ambato (Patricio Cepeda Cía. Ltda. - Auplatec S.A) es buena. Se encuentra en una tendencia central, según los resultados obtenidos.

La propuesta de este modelo, responde a las oportunidades de mejora encontradas dentro del desarrollo de las dimensiones. Con la aplicación de este modelo, se asegura un adecuado proceso de entrenamiento en habilidades necesarias para la existencia de una buena comunicación horizontal. Es un compromiso de mejora frente al desarrollo de características específicas que permitan un mejor flujo de información en las organizaciones.

La metodología utilizada para el desarrollo de este modelo, corresponde a una estructura de capacitación y entrenamiento, donde se establecen actividades específicas que estimulan el aprendizaje con la finalidad de contar con los conocimientos adecuados para manejar las habilidades requeridas con la finalidad de asegurar un adecuado manejo de la comunicación horizontal.

Actualmente las empresas no cuentan con capacitadores, por lo que se precisa una instrucción específica sobre el modelo para la réplica y ejecución por parte de los miembros del equipo de supervisión y líderes de equipos. Dentro de todo el proceso a llevarse a cabo, el control, supervisión y apoyo será el área de recursos humanos, quien con una mirada técnica evaluará las actividades y la eficacia de las mismas. A su vez, será este departamento quien controle los resultados de futuras evaluaciones, para revisar cual fue el impacto de la aplicación del modelo.

El desarrollo de este modelo responde a lo propuesto en el instrumento realizado para la evaluación de comunicación horizontal en las empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Ambato, donde se establecen dimensiones específicas a ser evaluadas para conocer el estado actual de este tipo de comunicación.

El instrumento propone seis dimensiones que son:

- Manejo del lenguaje verbal.- Es una característica exclusiva del manejo de lenguaje en su estructura verbal, compuesta por una estructura bocal, fonética y sonora que expresa su discurso con el uso del lenguaje.
- Manejo del lenguaje no verbal.- Se trata de las características que se presentan en la comunicación que no dependen exclusivamente de la fonética, sino a señales o símbolos no verbales que comparten información.
- Relaciones Informales entre pares.- Es la forma de manejar las relaciones fuera de las formalidades que conlleva las relaciones laborales. Esta característica está ligada a una interacción más personal y de confianza.
- Relaciones Laborales entre pares.- Es la manera en la que se aborda la interacción entre los empleados al compartir información relacionada con el trabajo y el desarrollo de sus actividades.
- Clima Laboral de confianza.- Se trata de la existencia de características de confianza entre los miembros para compartir información sobre actividades relacionadas al trabajo o dar tratamiento y solución a problemas e inconvenientes de la cotidianidad, sean o no exclusivamente laborales.
- Coordinación de trabajo.- Se trata de la manera en la que los participantes estructuran la fluidez de la información para dar paso al desarrollo de las actividades del trabajo con debates y discusión.

#### Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal

Las actividades propuestas en este modelo, responden a la necesidad de las organizaciones frente a un proceso de educación continuo con capacitaciones periódicas que aseguren el trámite adecuado a los requerimientos para que la comunicación horizontal sea fluida dentro de las organizaciones.

Para la selección de las actividades, se determinó necesario revisar a detalle como estimular el desarrollo de las dimensiones evaluadas, para esto se repasó los indicadores que conforman cada dimensión. Así fue como se estructuraron las actividades requeridas para el proceso de educación y capacitación.

Tabla 18  
*Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión manejo del lenguaje verbal*

<b>Dimensión manejo del lenguaje verbal</b>							
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Evaluación</b>
Ejecución de dinámica grupal “Diccionario de términos”	Contribuir con un compendio conceptual de términos utilizados por el personal	Realización de una tabla con terminología propuesta por los participantes que sea de conocimiento común	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero supervisor	Cuestionario sobre términos
Conversatorio informal	Conocer las principales características del lenguaje verbal que maneja el personal	Proponer un tema relacionado a la actividad comercial y analizar los discursos de los participantes	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	20 min	Ingeniero supervisor	Conclusiones personales sobre el conversatorio
Ejecución de dinámica grupal “De inicio a fin”	Descubrir el lenguaje utilizado por los participantes dentro del manejo de sus procesos	Dibujar el diagrama de flujo de los procesos en base a los comentarios de los participantes	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	45 min	Ingeniero supervisor	Retroalimentación de experiencia personal sobre la dinámica
Ejecución de dinámica grupal “Sinónimos”	Manejar estrategias de lenguaje para un mejor entendimiento	Proponer un listado de palabras y permitir que los miembros participantes agrupen las palabras según características, procesos o trabajo.	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	15 min	Ingeniero supervisor	Reflexión individual

Fuente: elaboración propia

Tabla 19  
*Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión manejo del lenguaje no verbal*

<b>Dimensión manejo del lenguaje no verbal</b>							
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Evaluación</b>
Ejecución de dinámica grupal “Caras y gestos”	Estimular las habilidades no verbales en los participantes	Entregar un mensaje al participante para que los transmita únicamente con movimientos y gestos	Humanos	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero supervisor	Redactar minuta por equipo de trabajo sobre la actividad
Ejecución de dinámica grupal “Qué son las distancias”	Reconocer el mensaje que transmiten las distancias.	Compartir imágenes de personas en diferentes aspectos de la vida para reconocer el uso de los espacios como lenguaje	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	20 min	Ingeniero supervisor	Presentación de resumen sobre la dinámica
Ejecución de dinámica grupal “Clips”	Descubrir el mensaje que nos transmiten las pausas, los silencios, el tono de voz y la respiración	Mostrar a los participantes diferentes clips de películas donde sea fácil distinguir los mensajes paralingüísticos	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero supervisor	Conclusión personal sobre la dinámica
Exposición “Comunicación”	Reconocer los beneficios del buen manejo del lenguaje verbal	Exponer las diapositivas para explicar las diferencias entre flujos de comunicación en las organizaciones, haciendo énfasis en la comunicación horizontal y el lenguaje no verbal	Diapositivas as: <a href="https://n9.cl/rpbx5">https://n9.cl/rpbx5</a> Humanos Materiales	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero Supervisor	Prueba de conocimientos

Fuente: elaboración propia

Tabla 20  
 Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión relaciones informales entre pares

Relaciones Informales entre pares							
Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación
Ejecución de dinámica grupal “Gravedad y caída”	Manejar lazos de confianza entre los participantes frente a dinámicas propuestas	Se hacen parejas entre los participantes mientras se toman de las manos para seguir una serie de indicaciones, evitando que las parejas caigan	Humanos	Sala de Reuniones	20 min	Ingeniero supervisor	Reflexión personal sobre la dinámica y su utilidad
Ejecución de dinámica grupal “La fuerza del grupo”	Estimular el trabajo cooperativo entre compañeros	Se divide al grupo en dos para que realicen con materiales entre todos un castillo	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	20 min	Ingeniero supervisor	Retroalimentación de experiencia personal sobre la dinámica
Ejecución de dinámica grupal “El rompecabezas”	Contribuir positivamente con herramientas grupales que estimulen el compañerismo y la confianza	Dividir al grupo en dos, para que armen las piezas de un rompecabezas mediano mientras se observa la interacción de los participantes	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	45 min	Ingeniero supervisor	Realizar un resumen sobre el desarrollo de la actividad y como esta le ayudaría en su trabajo
Desayuno informal	Estimular la relación amistosa entre los participantes	<i>Brinstorm</i> o lluvia de ideas frente a temas sociales propuestos por los participantes	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	15 min	Ingeniero supervisor	Redactar minuta sobre acuerdos y compromisos.

Fuente: elaboración propia

Tabla 21  
*Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión relaciones laborales entre pares*

Relaciones Laborales entre pares							
Actividades	Objetivo	Metodología	Recursos	Lugar	Duración	Facilitador	Evaluación
Ejecución de dinámica grupal “Frecuencias distintas”	Analizar los inconvenientes que puede generar los flujos de comunicación deficientes	Reflexión colectiva sobre la importancia del manejo de una comunicación eficaz para la transmisión adecuada de mensajes	Humanos Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=LrzhWWbILg4">https://www.youtube.com/watch?v=LrzhWWbILg4</a>	Sala de Reuniones	40 min	Ingeniero supervisor	Redactar minuta por equipo de trabajo sobre la actividad
Ejecución de dinámica grupal “Carreras del silencio”	Presentar estrategias de comunicación resolviendo los inconvenientes y estimulando la competitividad	Se divide en dos grupos a los participantes y se les pide transmitir un mensaje simple sin hablar	Humanos,	Sala de Reuniones	20 min	Ingeniero supervisor	Realizar un resumen sobre el desarrollo de la actividad y como esta le ayudaría en su trabajo
Ejecución de dinámica grupal “Saber oír, saber escuchar”	Reconocer los principios de la comunicación eficaz y la integración dentro de los procesos comunicacionales	<i>Role playing</i> : Simulación de roles donde los personajes desempeñan funciones de acuerdo a su papel.	Humanos, Materiales	Sala de Reuniones	45 min	Ingeniero supervisor	Conclusión personal sobre la dinámica

Fuente: elaboración propia

Tabla 22  
*Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión relaciones laborales de confianza*

<b>Relaciones Laborales de Confianza</b>							
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Evaluación</b>
Ejecución de dinámica grupal “Un día difícil”	Reflexionar sobre la importancia del trabajo en equipo frente a la solución de problemas	<i>Brinstorm</i> o lluvia de ideas frente a problemáticas existentes en los procesos	Humanos	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero Supervisor	Redactar minuta por equipo de trabajo sobre la actividad
Ejecución de dinámica grupal “El viaje en automóvil”	Estimular la capacidad de trabajo en equipo para dar solución a un problema	Se divide al grupo en equipos de cuatro y se plantea el problema del “Automóvil descompuesto”	Humanos	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero Supervisor	Presentación de resumen individual de la mejor solución
Ejecución de dinámica grupal “Tengo un problema”	Generar interacción entre los miembros del grupo para analizar las limitaciones personales que afectan al grupo	Reflexión colectiva sobre la solución de conflictos y la importancia de pedir ayuda cuando así se requiera	Humanos	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero Supervisor	Reflexión personal sobre la dinámica y su utilidad

Fuente: elaboración propia

Tabla 23  
*Actividades del modelo de gestión comunicacional para la dimensión coordinación de trabajo*

<b>Coordinación de Trabajo</b>							
<b>Actividades</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología</b>	<b>Recursos</b>	<b>Lugar</b>	<b>Duración</b>	<b>Facilitador</b>	<b>Evaluación</b>
Ejecución de dinámica grupal “La agenda del día”	Generar una planificación grupal en base al desarrollo del producto a trabajar a lo largo del día	Escribir en carteles con horarios las actividades a desarrollar en el día y supervisar el cumplimiento de las mismas a lo largo de la jornada	Humanos Materiales	Sala de Reuniones	40 min	Ingeniero Supervisor	Reflexión personal sobre la dinámica y su utilidad
Ejecución de dinámica grupal “La importancia de la Reciprocidad”	Establecer una dinámica funcional que estimule el trato recíproco en las relaciones laborales	Proyección del video, para explicar la importancia de la reciprocidad y como afecta está dentro de la coordinación y las dinámicas de trabajo	Humanos Video: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=qJgUIGtYTfQ">https://www.youtube.com/watch?v=qJgUIGtYTfQ</a>	Sala de Reuniones	30 min	Ingeniero Supervisor	Reflexión colectiva sobre la reciprocidad y la importancia del manejo en las relaciones laborales

Fuente: elaboración propia

## Validación de la Propuesta

Las actividades propuestas por cada dimensión e indicador están basadas en la necesidad de capacitación y desarrollo que asegurará las organizaciones para la existencia de características específicas que mejoren las condiciones de trabajo, en este caso la comunicación horizontal. La validación de este modelo estuvo a cargo de beneficiarios, que para esta investigación fueron las gerencias y sub gerencias de Auplatec S.A. y Patricio Cepeda Cía. Ltda.

La herramienta que se utilizó para validar este modelo, utilizó los principales criterios de evaluación en base a la comprensión de actividades, factibilidad y flexibilidad. Dentro de la validación, los beneficiarios, escogen si se ajusta a los propuesto y a la estructura general del modelo, también, hay un apartado de observaciones para que mencionen los aspectos que se podrían trabajar para mejorar el modelo.

Los resultados de los beneficiarios, determinan que las actividades propuestas dentro del modelo de gestión comunicacional, responden a los requerimientos necesarios para el desarrollo de habilidades comunicacionales horizontales. No se brindaron observaciones específicas, pero se tuvo que explicar la necesidad previa de un proceso de capacitación y entrenamiento a los supervisores para el desarrollo adecuado y objetivo del modelo.

## CONCLUSIONES

- La fundamentación de los referentes teóricos y metodológicos sobre la comunicación horizontal y los modelos de gestión comunicacional para las empresas, ha permitido la creación del modelo de gestión comunicacional propuesto que se establece como una herramienta de uso práctico reconocida por beneficiarios, quienes no acotaran observaciones debido a la utilidad observable del mismo.
- El diagnóstico de la comunicación horizontal con el instrumento creado para las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Ambato muestra que con los resultados obtenidos en las empresas del sector metalmeccánico (Patricio Cepeda Cía. Ltda. y Auplatec S.A.) se evidencia la existencia de una comunicación horizontal buena, con claras oportunidades de mejora.
- La identificación de los componentes para el diseño de un Modelo de Gestión Comunicacional Horizontal en empresas del sector metalmeccánico de Ambato, que está conformada por las dimensiones: Manejo del lenguaje verbal, manejo del lenguaje no verbal, relaciones informales entre pares, relaciones laborales entre pares, clima laboral de confianza y coordinación de trabajo, las mismas que fueron utilizadas para la creación del instrumento de medición previo a una profunda revisión bibliográfica.

## RECOMENDACIONES

- Ejecutar el modelo comunicacional horizontal con todas las actividades propuestas para verificar en la praxis los beneficios de dicha aplicación.
- Realizar una medición constante de comunicación horizontal para poder reconocer las necesidades de los empleados y poder generar planes estratégicos que permitan extrapolar el tema de comunicación a otras evaluaciones como clima o cultura.
- Fomentar planes de comunicación horizontal enfocada en las dimensiones propuestas en el instrumento para que los empleados tengan la oportunidad de desarrollar las habilidades necesarias para el manejo adecuado de la comunicación en sus grupos de trabajo.
- Analizar desde diferentes perspectivas teóricas y metodológicas la comunicación horizontal, para poder brindar un mejor aporte al instrumento y a la teoría en base a la experiencia del tema en relaciones prácticas y cotidianas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Azcárate, R. F. (2000). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. *Nómadas*, (1), 1–13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18100103>
- Behar, D. (2008). Libro Metodología Investigación DANIEL BEHAR. Recuperado el 8 de marzo de 2021, de <https://es.calameo.com/books/004416166f1d9df980e62>
- Berthoud, L. M., & López, A. (2012). La gestión de la comunicación, un atisbo del crecimiento organizativo. Mar del Plata: Universidad FASTA ediciones. Recuperado de <http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/handle/123456789/92>
- Cadena Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas- Cruz, E., De la Cruz-Morales, F. D. R., & Sangerman- Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603. <https://doi.org/10.29312/remexca.v8i7.515>
- Caridad, M., Rodríguez, V., Roque, A. R., Castro Arévalo, A., Margarita, A., & León, A. (2015). Web de comunicación organizacional para la gestión del conocimiento en la formación inicial y permanente. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 9, 1–11. Recuperado de <http://rcci.uci.xn--cupg-7na.1-11http://rcci.uci.cu>Pág.1-11
- Castro, A. de. (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Editorial Verbum. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?id=1PRDDgAAQBAJ&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- Chaves Ruiz, J. E. (2003). Significado y comunicación. *Diánoia. Revista de Filosofía*, 48(50), 69. <https://doi.org/10.21898/dia.v48i50.421>
- Corrales, N. E. (2011). El lenguaje no verbal: un proceso cognitivo superior indispensable para el ser humano. *Revista Comunicación*, 20(1), 67–74. <https://doi.org/10.18845/rc.v20i1>

- Fajardo, L. (2009). A propósito de la comunicación. *Dialectología de las lenguas romano-germanicas*, 22(2), 121–142. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/formayfuncion/article/view/23763>
- Fernández-Collado, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Frias, R. (2000). Una aproximación al concepto comunicación y sus consecuencias en la práctica de las instituciones. *NÓMADAS Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*, 1, 13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/181/18100103.pdf>
- García Rubiano, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*, 9(1), 81. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2013.0001.06>
- Gómez Nieto, B., & Benito Vielba, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME española. *Razón y Palabra*, 18(86), 19–20. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- Gómez, J., & Simón, F. (2016). La Comunicación. *Salus*, 5–6. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Gutiérrez, M. C. (2019). *Taller de Comunicación Organizacional para Líderes y Colaboradores de Visred Seguros*. Universidad Siglo 21, Córdoba. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/16693/GUTIERREZ MARIA CLARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez, S. K. (2015). *La Comunicación Interna en las Organizaciones*. Recuperado de [https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG\\_KoussGutierrez\\_Comunicación.pdf](https://gredos.usal.es/jspui/bitstream/10366/132427/1/TG_KoussGutierrez_Comunicación.pdf)
- Manzano, P. G. (2000). *La comunicación. Lenguaje verbal y lengua. El estudio de la lengua española*.
- María de Jesús Montoya Robles, & Luciano De la Rosa Gutiérrez. (2014). FLUJOS DE COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES PRIVADAS DE TIJUANA. *Razón y palabra*, (87), 9–24. Recuperado de [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)

- Martínez-Gómez, R., & Agudíez, P. (2012). Comunicación para el Desarrollo Humano: buscando la transformación social. *CIC Cuadernos de Información y Comunicación*, 17(0), 79–106. [https://doi.org/10.5209/rev\\_ciyc.2012.v17.39259](https://doi.org/10.5209/rev_ciyc.2012.v17.39259)
- Messinger, M. B. (2009). Un soporte teórico para la comunicación integrada. *Punto Cero. Universidad Católica Boliviana*, 14(18), 23–32. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=421839645004>
- Montoya Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y palabra*, (100), 778–795. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6469935&info=resumen&idioma=ENG>
- Mora, C. A. C. (2015). Perspectiva sistémica de la comunicación humana y sus desórdenes. *Revista Ciencias De La Salud*, 13(3), 327–329. Recuperado de <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/revsalud/article/download/4365/3154>.
- Ollarves, M. (2012). Gestión comunicacional de la agenda de internacionalización de los doctorados de la Universidad del Zulia. *Telos*, 14(2), 249–266.
- Papic Domínguez, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 10(1), 63–83. <https://doi.org/10.18861/cied.2019.10.1.2881>
- Peña Acuña, B., del Henar Sánchez Cobarro, P., & Gonzalo, G. W. (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. *Opcion*, 31(Special Issue 3), 944–966.
- Peraza, M. (2018). Sistema de gestión comunicacional para el mejoramiento de la comunicación organizacional interna y formal del colegio Class IED. Universidad Libre, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/15952>
- Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.

- Rivera, A., Rojas, L., & Ramírez, F. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32–48. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rodríguez Cruz, Y., & del Pino Más, T. (2017). Rutas para una gestión estratégica y articulada de la información y la comunicación en contextos organizacionales. *Alcance*, 6(14), 3–31.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de Corte Transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141–146. <https://doi.org/10.26852/01234250.20>
- Romero, C. I. (2018). Las Universidades como empresas de comunicación: análisis de los procesos de información. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/49332/1/T40247.pdf>
- Sampieri, R., Collado, C., & Baptista, M. (2015). *Metodología de la Investigación*. McGrawHillEducation (Vol. 6).
- Sánchez de Gallardo, M., & Nava Romero, M. (2007). Sistemas y barreras de la comunicación en institutos universitarios tecnológicos del municipio Cabimas, Estado Zulia, Venezuela. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 4(3), 71–90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2504597>
- UNESCO. (1999). La gestión: en busca del sujeto. Recuperado de <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000117612>

## ANEXOS

### Anexo 1.



Esta investigación es parte del trabajo de titulación para el programa de la maestría en psicología mención en comportamiento humano y desarrollo organizacional.

#### CUESTIONARIO DE COMUNICACIÓN HORIZONTAL

Estado Civil: \_\_\_\_\_ Instrucción: \_\_\_\_\_ Área de Trabajo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Genero: Masculino ( ) Femenino ( ) Zona de Residencia: Urbana ( ) Rural ( )

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga.

No existen respuestas correctas, por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco.

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

Siempre 5  
Frecuentemente 4  
Algunas veces 3  
Ocasionalmente 2  
Nunca 1

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿El lenguaje que manejan sus compañeros del mismo nivel es claro?					
2	¿Comparte un lenguaje similar entre sus compañeros del mismo nivel?					
3	¿Los términos técnicos que utilizan sus compañeros son fácilmente entendibles?					
4	¿Entiende con facilidad las tareas explicadas por sus compañeros del mismo nivel?					
5	¿Utiliza gestos y señas pertinentes para referirse a actividades de su trabajo con sus compañeros del mismo nivel?					
6	¿Considera que existe un espacio físico que facilita la interacción entre usted y sus compañeros del mismo nivel?					
7	¿El tono utilizado para referirse a ciertas actividades de trabajo le permite desarrollar la tarea con facilidad?					
8	¿Sus compañeros del mismo nivel le brindan suficiente seguridad para compartir información ajena a su relación laboral?					
9	¿Cuenta con una relación de confianza entre sus compañeros del mismo nivel?					
10	¿Existe una relación de colaboración y solidaridad con sus compañeros del mismo nivel?					
11	¿Maneja una relación laboral amistosa con sus compañeros del mismo nivel?					
12	¿Entre sus compañeros del mismo nivel existe una relación social de amistad?					
13	¿La relación que tiene con sus compañeros del mismo nivel se maneja con cordialidad?					
14	¿Maneja la misma información con sus compañeros del mismo nivel?					
15	¿Cuándo comparte información a sus compañeros del mismo nivel; recibe el resultado esperado?					
16	¿Existe rivalidad que perjudique la buena relación laboral?					
17	¿Sus compañeros del mismo nivel compiten con usted?					

18	¿Se siente parte del equipo de trabajo?						
19	¿Se siente desplazado por sus compañeros del mismo nivel?						
20	¿Cuándo existe un problema buscan solucionarlo en conjunto con sus compañeros del mismo nivel?						
21	¿Sus compañeros del mismo nivel ofrecen colaboración ante la existencia de un problema?						
22	¿Existe un trabajo cooperativo entre sus compañeros del mismo nivel?						
23	¿Los compañeros del mismo nivel colaboran para el desarrollo del trabajo?						
24	¿Considera buena la relación que maneja con sus compañeros del mismo nivel?						
25	¿Reconoce con facilidad la existencia de inconvenientes en la relación entre sus compañeros del mismo nivel?						
26	¿Se reúne con sus compañeros del mismo nivel para planificar actividades relacionadas con su trabajo?						
27	¿Establece objetivos relacionados al trabajo con sus compañeros del mismo nivel?						
28	¿Recibe apoyo de sus compañeros del mismo nivel para realizar sus actividades?						
29	¿Brinda apoyo a sus compañeros del mismo nivel para que cumplan sus actividades?						