



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

**Diagnóstico del proceso de la comunicación
organizacional entre el personal
administrativo en una universidad privada de
Ecuador**

**Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para
optar al título de:**

Magister en Dirección de Talento Humano

Por el estudiante:

Cristian Bernardo Guachilema Hurtado, Ing.

Bajo la dirección de:

Merlín Patricia Gueso Hinestroza, Ph.D.

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil - Ecuador
Octubre de 2017**

Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional entre el personal administrativo en una universidad privada de Ecuador.

Cristian Bernardo GUACHILEMA HURTADO¹
Merlín Patricia GRUESO HINESTROZA²

Resumen

Las instituciones de educación superior en el Ecuador, actualmente se rigen a estándares que les permite ser competitivas en cuanto a especialización de profesionales, docentes más preparados, infraestructura de calidad y bien equipada. Además, aumentan su posicionamiento local e internacional. El objetivo de esta investigación es determinar las características de la comunicación organizacional atribuidas a la cultura de la Universidad Politécnica Salesiana. El método de investigación aplicado es de tipo descriptivo el cual recoge datos a través de un cuestionario de valoración Likert. La muestra fue recogida en cien empleados de diferentes áreas administrativas. Los resultados y conclusiones obtenidos determinan los desaciertos de la comunicación organizacional en la institución. La finalidad de este estudio, es describir la importancia que ejerce la comunicación organizacional sobre el personal administrativo mediante la aplicación de herramientas y estrategias cómo; la comunicación asertiva, mejoramiento y administración de procesos estratégicos del talento humano, entre otros.

Palabras clave: | Comunicación organizacional, talento humano, estrategia.

Diagnostic the process of organizational communication between the administrative staff at a private University in Ecuador.

Abstract

The institutions of higher education in Ecuador, currently are based on standards that allow them to be competitive in terms of professional specialization, more prepared teachers, quality infrastructure and well equipped. In addition, they increase their local and international positioning. The objective of this research is to determine the characteristics of the organizational communication attributed to the culture of the Salesian Polytechnic University. The applied research method is a descriptive one, which collects data through a Likert assessment questionnaire. The sample was collected in one hundred employees from different administrative areas. The results and conclusions obtained determine the errors of organizational communication in the institution. The purpose of this research is to describe the importance of organizational communication on the administrative staff through the application of tools and strategies such as; assertive communication, improvement and management of strategic processes of human talent, among others.

Key words: | Organizational communication, human talent, strategy.

Clasificación JEL | J24

¹ Ingeniero en Empresas de Servicios y Recursos Humanos, Universidad Tecnológica Equinoccial – Ecuador. e-mail cguachilema@uees.edu.ec

² PhD en Psicología Social. Profesor a Titular Universidad del Rosario. e-mail merlin.grueso@urosario.edu.co

INTRODUCCIÓN

La globalización ha dado paso al desarrollo tecnológico de gran escala, lo cual permite que la comunicación se manifieste en todos los ámbitos. En las organizaciones, es la *“disciplina cuyo objeto de estudio, es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y su medio”* (González, 2006, p. 51).

Actualmente, el entorno laboral es muy exigente. La crisis financiera global ha provocado efectos negativos asociados al trabajo, entre ellos: el aumento de riesgos psicosociales y enfermedades laborales en los trabajadores. A partir de los primeros estudios en esta rama, para alcanzar la mayor eficiencia del entorno organizacional, fue necesario mejorar las destrezas en los trabajadores y en implementar nuevas prácticas innovadoras que permitan optimizar la gestión (Díaz, Mañas, Salvador, Pecino, & Llopis, 2016).

Se considera estos antecedentes para trabajar en el *“Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional entre el personal administrativo en la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador”*. El estudio está conformado por cinco componentes: la introducción, marco teórico, problemática de la comunicación organizacional, metodología de la investigación, conclusiones y recomendaciones.

La metodología empleada en el estudio es de tipo cuantitativo mediante encuestas con valoración de escala de Likert y se aplicó, a una muestra compuesta por cien colaboradores del área administrativa de un universo de 890 empleados entre personal docente, administrativo y servicios generales. Durante la aplicación de las encuestas, algunos participantes, ya sea por experiencia o vivencia, aportaron con criterios relacionados a la mejora de acciones laborales, así también, ciertos participantes, prefirieron limitarse y sólo respondieron. Posterior a la aplicación de encuestas, se tabuló la información y se la procesó en el sistema operativo SPSS versión 23 para obtener los resultados estadísticos.

Finalmente, cómo resultado obtenido del estudio, se describieron las conclusiones y recomendaciones enfocadas principalmente en mejorar los procesos y en fortalecer el desarrollo de la cultura organizacional en la institución.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Breve recorrido histórico

De acuerdo con Chiavenato (2009) *“la palabra comunicación proviene del latín “communicatio” y significa hacer común. El comunicador pretende establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión”* (p. 308).

Tompkins y Wanca-Thibault (2001) a lo largo de la historia, la comunicación ha sido fundamental para que los humanos se organicen, sin embargo, los primeros estudios importantes relacionados específicamente con la *“comunicación organizacional”* no iniciaron sino hasta finales de 1940 (Lynch McKenzie, 2015, p. 13). Otros investigadores como Chester Barnard entre los años 1938-1968, escribió que la comunicación es fundamental para una organización y que el liderazgo y la comunicación están estrechamente vinculados (Falkheimer, 2014, p. 125).

Shockley-Zalabak también hizo referencia al trabajo de Barnard en su tesis sobre las comunicaciones de 1938, desde entonces la investigación ha vinculado la comunicación organizacional con la efectividad empresarial, el trabajo, la innovación, la satisfacción de la comunicación, la adaptabilidad, la creatividad y la efectividad de la organización en general (Stankosky, 2013, p. 1).

¿Qué es la comunicación?

Katz y Kahn (1966) manifestaron que *“la comunicación es consustancial a las organizaciones, es la esencia misma de un sistema social u organizacional”* (p. 249). Por medio de la comunicación las personas dan inicio a relaciones interpersonales (Gil & Barrasa, 2014, p. 321).

La comunicación es una labor social que comprende la producción, la transmisión y la recepción de formas simbólicas. En este sentido, dicho intercambio se analiza como transmisión cultural (Marafioti, 2008). De acuerdo con Cortés y García (2012), la comunicación es “*la transformación de la sociedad y de sus estructuras sociales*” (p.26). Así, por ejemplo, el concepto de comunicación está atado a otros factores, ya sea, socioculturales, democráticos, transmitir conocimiento, educa y genera relaciones de confianza y solidaridad (Toro Bedoya, 2015).

Comunicación verbal y no verbal

Según Kikoski (1998) la comunicación empieza por prestar atención al otro de manera “no verbal” a esta práctica se la conoce como comunicación cara a cara, en la cual se mantiene el contacto visual y se habla con tono firme, cálido y calmado. La comunicación no verbal es elemental, autores como Ray Birdwhistell estiman que la comunicación en un 65 a 70% es “no verbal”(Carvajal, Delgado, & Venegas, 2013, p. 55). La comunicación verbal y no verbal es inevitable e irreversible, incluso cuando se está en silencio las expresiones del rostro, postura, gestos, vestuario, estas y más acciones demuestran cual es la actitud de la persona. Inevitablemente se envía mensajes no intencionales, y es que, no se puede dejar de comunicar, por otra parte, todo mensaje emitido no puede borrarse, es por esa razón que es preferible analizar cuidadosamente cada palabra antes de hablar o emitir un comentario puesto que no se sabe cómo esto puede afectar a la otra persona (Adler & Marquardt, 2005).

¿Qué es la comunicación organizacional?

Stohl (1995) y su tesis “*la comunicación organizacional es un proceso de interacción colectiva de generar e interpretar mensajes*” (p. 161). Por lo tanto, la organización y la comunicación son, dos conceptos, estrechamente relacionados (Gil & Alcover, 2014, p. 322).

permite la relación interna o externa en las organizaciones, ejerce un papel importante en

la identidad y su filosofía, le permite ser diferente y única, determina sus valores, ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, también determina lineamientos que dan forma al comportamiento (Prada, 2006). Según manifiestan Túnez López & Costa Sánchez (2014) “la comunicación es un área de actividad fundamental en la estrategia de la empresa. A través de la comunicación, las compañías transmiten con mayor eficacia sus estrategias y fortalecen, por tanto, su capacidad competitiva” (p. 17). Por tanto, es una actividad vinculada directamente a la imagen de la organización y a su competitividad (Túnez & Costa, 2014).

La comunicación interpersonal

La comunicación oral interpersonal es el proceso que ocurre entre una fuente-emisor y un receptor en el cual envían y reciben mensajes en una transacción continua. Es el hecho de hablar cara a cara, en un nivel de interacción, persona a persona. La mayor parte del tiempo, la gente realiza acciones que concluyen en procesos de comunicación interpersonal, por ejemplo; escuchar, hablar, leer o escribir, representan ejercicios de intercambio de mensajes entre personas, uno a uno o uno a varios (Fonseca, Correa, Pineda, & Lemus, 2016).

Importancia de la comunicación

Indistintamente cual sea el campo de acción, todos usan la comunicación en el trabajo, para ello, es importante fortalecer destrezas de comunicación que permitan generar competencias como: capacidad para trabajar en equipo, alto desempeño laboral, capacidad para enseñar, desarrollar habilidades de negociación, dirigir reuniones de trabajo, mediación de conflictos, entre otras. La capacidad de comunicarse, permite a la persona ser “promocionado para ascensos”, y sin duda, es elemento medular para los administradores (Adler & Marquardt, 2005).

“Si la comunicación es importante para la vida personal y privada, para una empresa, siendo una actividad organizada desarrollada por gente y beneficiada, orientada, es

imprescindible. Nunca se podría imaginar que cada empleado trabaja por su cuenta, sin ninguna coordinación o comunicación con los demás” (Pérez Feijoo, 2013, p. 48). De acuerdo con Túnez López & Costa Sánchez (2014) los principales objetivos del área de comunicación en afinidad con la estrategia empresarial:

- ✓ Apoyar a la gestión empresarial
 - ✓ Potenciar la cohesión de la estructura interna
 - ✓ Reforzar las relaciones institucionales
 - ✓ Supervisar las relaciones con la comunidad
 - ✓ Contribuir al desarrollo sectorial
 - ✓ Detectar oportunidades y amenazas del entorno
 - ✓ Garantizar la gestión de situaciones de crisis
- (Túnez & Costa, 2014, p. 18).

Pérez Feijoo (2013) señalan *“tanto es así que el éxito de un negocio depende, en muchas ocasiones, de la capacidad de sus líderes de comunicarse, es decir, de su capacidad para comprender y ser entendidos por otros”* (p. 48).

La importancia de escuchar

Así como la capacidad de comunicarse es importante, la capacidad de escuchar, es de vital significación. Stephen Covey, en su libro más vendido, dice que escuchar es uno de los “siete hábitos de las personas verdaderamente eficientes”. Sin duda este factor, es clave para dar paso a una correcta y objetiva comunicación (Adler & Marquardt, 2005). Es importante seguir ciertas consideraciones para saber escuchar bien, el primer paso es prestar atención, no interrumpir, enfocarte en el tema y mostrar empatía.

El proceso de la comunicación

El proceso de comunicación involucra una serie de acciones o elementos para llegar a su fin, se compone de varios elementos; el mensaje, enviado por el emisor hacia el receptor y se produce en un ambiente a través de un canal o medio de comunicación, el cual será interpretado y se le asignará un significado. De igual forma “el proceso de la

comunicación es más que la suma de estos elementos; sin embargo, entenderlos nos ayudará a explicar que ocurre cuando una persona trata de explicar una idea a otras” (Adler & Marquardt, 2005, p.8).

El mensaje y los medios: Los mensajes representan señales, capaces de accionar la respuesta de un receptor. Así, por ejemplo; la manera en cómo está expuesto y el canal o medio usado para transmitirlo, influirán de gran manera para que este sea interpretado por el receptor, a esto se le llama; cifrar mensajes (Adler & Marquardt, 2005).

Retroalimentación; Se refiere a la respuesta que realizan los interlocutores luego que se emite o recibe un mensaje, podría ser incluso de carácter no verbal, por ejemplo: sonrisas, gestos, expresiones, etc.; en otros casos, es verbal, por ejemplo: cuando entre dos colegas de trabajo se emiten preguntas y respuestas (Adler & Marquardt, 2005). Los autores Carvajal, Delgado, & Venegas, (2013) manifiestan que “la retroalimentación es una de las formas mas efectivas de comunicarse con otras personas. Su efectividad implica que debe ser clara y concreta; debe ser oportuna y en tiempo presente...” (p. 56).

Comunicación organizacional y su contexto

Toda comunicación ocurre dentro de un ambiente de diferentes dimensiones, ya sea; físico o cronológico, esto implica que el contenido y la calidad de la interacción, “*los miembros obtienen información pertinente sobre la organización, procesan esa información (le otorgan un significado) y responden, tratando de influir en el contexto social”* (Gil & Barrasa, 2014, p. 322) y cultural; se refiere a la relación entre los comunicadores y las personas involucradas dentro de cualquier aspecto, ya sea organizacional, étnico o intercultural (Adler & Marquardt, 2005).

PROBLEMÁTICA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

En este segmento se hará una breve justificación de este estudio desde la realidad de la Universidad, se inicia con la justificación académica y por la evidencia empírica recolectada a los participantes de la investigación.

Se recabó información referente a la informalidad en la comunicación, de acuerdo con Adela de Castro (2014) surge de la *“espontaneidad y de la interacción social entre los miembros, no necesariamente se establecen lazos afectivos con las personas que nos rodean en el trabajo”* (p. 19). No obstante, *“puede ser positiva, debido a que permite la cohesión del grupo, sin embargo, puede ser negativa para las empresas, la falta de información, genera rumores y chismes que perjudican la productividad de las personas y por ende de las empresas”* (De Castro, 2014, p. 19).

El fenómeno anteriormente mencionado se debe a varias condiciones adversas, entre las cuales están:

- ✓ Desinformación, los rumores y chismes
- ✓ Deficiente o extemporánea información
- ✓ Falta de compromiso de los empleados
- ✓ Falta de planificación de la comunicación
- ✓ Inadecuados medios de comunicación
- ✓ Insuficiente gestión de talento humano

Todos estos elementos deterioran no sólo el mensaje interno en la institución, sino también, deterioran el comportamiento organizacional.

a) Deficiente información y diferencia en comunicación asertiva

Indiscutiblemente, el sinónimo de deficiencia: es defectuoso o insuficiente, según la Real Academia de la Lengua. De acuerdo con Adler & Marquardt (2005) *“las palabras son los canales que transportan casi todas las ideas a terceros. Sin embargo, a veces nos olvidamos de que sólo son eso, y de que muchas veces son imperfectas, es decir, que no son las ideas mismas”* (p.76). Mientas que, la diferencia en la comunicación asertiva; es *“la respuesta oportuna y directa, que respeta*

la posición propia y la de los demás, que es honesta y mesurada para con los involucrados, aunque sin rasgos de agresividad para con los demás” (De Castro, 2014, p.24). En general la comunicación también presenta barreras o limitaciones, entre ellas: barreras fisiológicas, barreras ambientales, barreras de actitud y supuestos falsos, diferencias socioculturales y falta de capacitación. Lamentablemente la comunicación, no es un remedio para todo (Adler & Marquardt, 2005).

b) Falta de compromiso con la institución:

El compromiso organizacional se refiere a empleados comprometidos con la organización, muy puntuales y responsables, demuestran gran aceptación con las políticas de la empresa, de acuerdo con Newstrom (2007) *“es la medida en la que el empleado se identifica con la organización y desea participar activamente en ella”*. Así también, manifiestan Díaz, Mañas, Salvador, Pecino, & Llopis, (2016) *“la evidencia empírica indica que la estabilidad de la organización se consigue si las instituciones logran comprometer a sus empleados”* (p. 583).

En un estudio que se llevó a cabo en Malasia, *“se encontró que el compromiso organizacional posee una asociación significativa con la satisfacción laboral, pero no con el desempeño del empleado, sin embargo, solo la cultura de apoyo ha influido en la relación entre el compromiso y la satisfacción”* (Cújar, Ramos, Hernández, & López, 2013, p. 353).

Carvajal, Delgado, & Venegas (2013) mencionan el *“engagement”*, en el entorno laboral se define como el estado psicológico positivo vinculado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la entrega, a aquí la relación que existe con el compromiso organizacional. *“El corazón del engagement o sus dimensiones son el vigor y la dedicación como opuestos más directos de las dimensiones del fenómeno burnout (agotamiento y cinismo, respectivamente)”* (Schaufeli & Bakker, 2002, p. 6).

c) Falta de planificación de la comunicación interna:

En la institución analizada, se ha identificado ciertas falencias que tienen que ver con la planificación de las acciones y procesos comunicativos, en este sentido, es necesario fortalecer la función del plan de comunicación organizacional con que cuenta la institución, reforzar el conocimiento de los empleados hacia la cultura integral, políticas, normativas, razón de ser, misión y visión, por otra parte, como lo recomienda, Adela De Castro (2014) aplicar herramientas y estrategias que ayudarán a la organización y la comunicación interna a mejorar sustancialmente, así por ejemplo: realizar evaluación anual del desempeño, reuniones periódicas, reuniones de departamentos, retroalimentación, entre otras.

d) Inadecuados medios o canales de comunicación

Adler & Marquardt (2005) manifiestan que “en ocasiones un mensaje escrito tiene éxito y uno oral fracasa, pero en otras al hablar con el receptor obtendrá los resultados que la palabra escrita no puede igualar” (p.24). Conocer claramente ambas opciones permite resultados eficientes. Uno de los medios más frecuentes que utiliza el Departamento de Comunicación en la universidad es el correo electrónico institucional, muchas veces este medio no permite el conocimiento de la mayoría de empleados, es aquí que se genera la práctica conocida como; boca a boca, lamentablemente este medio no es eficiente, se distorsiona no voluntariamente, sino más bien, cómo parte de la práctica y de las situaciones.

e) Gestión de talento humano

En la institución analizada, el área de gestión del talento humano, lamentablemente no se ha enfocado en la comunicación organizacional, en este sentido, realzar la importancia y el impacto que esta genera en el desarrollo de la cultura organizacional, es sin duda una buena gestión, “los propósitos primarios de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y luego ayudar a manipular las grandes variables humanas y organizacionales

que afectan los resultados que las organizaciones tratan de alcanzar”. (Newstrom, 2007, p. 25). Así, por ejemplo: falta de habilidades y competencias de las personas que dirigen grupos y equipos que no acoplan; líderes que no demuestran empatía ni asertividad, que ejercen su función de forma errónea, emiten mensajes largos y mal formulados, mensajes muy técnicos o con contenido incomprensible; deficiente organización interna; entre otros”. Toda mala práctica de comunicación, generan obstáculo en la dinámica de interacción dentro de la empresa (Zapata, 2012). Autores como: Carvajal, Delgado, & Venegas, (2013) manifiestan que “la comunicación incurre en el comportamiento y en el mejor desempeño de las personas para alcanzar el cambio organizacional proyectado, razón por la cual se considera que debe ser parte integral de las estrategias” (p. 109). Este tipo de estrategias permite reducir la incertidumbre en el personal, se da a conocer los problemas y retos que la empresa enfrenta (Arras, Jáquez, & Fierro, 2008, p. 109).

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

Se considera la implicación e importancia que conlleva la buena comunicación, desarrollar estrategias que promuevan el buen uso de la palabra y brindar retroalimentación permite mejorar las relaciones interpersonales y desarrollo (Hellriegel, 2009). La institución cuenta con un Departamento de Comunicación y Cultura, el cual se encarga de coordinar los eventos institucionales y de gestionar los medios publicitarios de comunicación. En este sentido, se evidencia la ausencia de un plan de comunicación organizacional, que permita la afluencia de información interna de manera accesible para el personal y sea utilizada como estrategia institucional. Sin embargo, la institución cuenta con acciones y normativas para el desarrollo de la comunicación, en este marco, las principales estrategias que se destacan en la universidad son:

- ✓ Agenda de comunicación.
- ✓ Flujo de información.
- ✓ Abrir espacios de interacción social con los colaboradores.
- ✓ Código de ética profesional.
- ✓ Elaboración de políticas y normativas.
- ✓ Aplicar modernos medios de comunicación y redes sociales.
- ✓ Aplicar novedosos mecanismos de comunicación.

Metodología y alcance de la investigación

La investigación se enmarca en el estudio de tipo cuantitativo, este tipo de estudio busca la explicación de la realidad social vista desde una perspectiva externa y objetiva. Su intención es, determinar la exactitud de mediciones o indicadores sociales con el fin de generalizar sus resultados a poblaciones o situaciones amplias, trabajan principalmente con el número, el dato cuantificable (Galeano, 2004). El alcance esperado de este estudio, pretende reunir información descriptiva, la cual permitirá describir variables con mayor exactitud.

Población y muestra

La Universidad objeto de estudio, cuenta con 890 empleados, entre los cuales 380 tienen rol administrativo y 510 rol docente. La muestra para realizar el ejercicio, fue de cien personas, que hacen parte del personal de servicios generales, auxiliares y asistentes administrativos, coordinadores y directores, de la Universidad objeto de estudio. En este caso se aplicó el “muestreo de estratos o cuotas”, considerado dentro de la categoría de procedimientos no probabilísticos, donde el investigador está en libertad de elegir previamente un estrato determinado de la población según convenga a sus objetivos, aquí, por ejemplo; factores demográficos, nivel de estudios y nivel o tipo de cargo que desempeña, posteriormente se definen factores de mayor incidencia en la temática que se estudia. Así, por ejemplo, por las ventajas de la aplicación de este método, en ser directo y de bajo costo, es el que más se usa en evaluación de proyectos (Baca, 2010).

Instrumento

El instrumento para obtener información, en este caso, es la aplicación de un cuestionario a los empleados de la universidad, de esta forma, se obtiene información directa o primaria de la problemática actual en el proceso de la comunicación, no existe mejor forma, sino que, preguntar directamente a los trabajadores. Dado que *“La elaboración de un buen cuestionario permite conseguir datos fundamentales que se desea, todo depende del tipo y forma en que se aplican las interrogantes”* (Baca, 2010, p. 26).

El cuestionario contenía tres escalas donde se evaluaba la satisfacción con la calidad y cantidad de la información, los procesos organizacionales y los cambios deseados en la comunicación. Se utilizó una escala de valoración tipo Likert, con valores que oscilaban entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo).

Al analizar la confiabilidad de las escalas de medida se encontró que es el factor satisfacción con la cantidad y calidad de información, que obtuvo un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,911.

Procedimiento

La investigación de este tema de titulación, se llevó a cabo en la Universidad Politécnica Salesiana de la Sede Quito, a través de una autorización por parte de su Vicerrector: Dr. José Juncosa.

La recopilación principal de la información, a través de la aplicación de encuestas al personal administrativo; como segundo medio de recopilación de información, la experiencia de trabajo en la institución. La aplicación de dicha encuesta, fue acompañada de un documento llamado “consentimiento informado”, el cual permite aclarar que no existe compromiso respecto a la aplicación, y deja a consentimiento de cada participante su aceptación.

Una vez aplicada la encuesta, se realizó un análisis descriptivo de los resultados obtenidos, y posteriormente la hipótesis de

este estudio. La tabulación y determinación de resultados obtenidos mediante el paquete estadístico SPSS versión 23.

También se aplicaron, tablas anova, que determinan la interacción de efecto individual y en grupo de dos o más elementos, respecto a una variable dependiente cuantitativa.

Para facilitar el análisis descriptivo de los resultados obtenidos en el estudio, se elaboró una tabla en la cual se muestran los valores de los tres factores considerados; satisfacción con la calidad y cantidad de la información, cambios deseados en la información y los procesos organizacionales de comunicación, aquí se describen las medidas de centralización (medias obtenidas), y los valores de dispersión entre factores, el valor procedió de la media es de 3,5 ver tabla 1, y figura 41.

RESULTADOS

a) Variables socio-demográficas:

Inicialmente se describen los resultados demográficos obtenidos de todos los participantes, por: género, edad, estado civil, nivel académico, tipo de cargo que desempeña en dicha institución.

La encuesta está estructurada por tres factores o dimensiones; satisfacción con la cantidad y calidad de la información, los cambios deseados en la comunicación y tercero, sobre los procesos organizacionales de comunicación.

La valoración de las preguntas consiste en una escala puntuada del 1 al 5, donde 1 representa, totalmente en desacuerdo (TD), y 5 representa, totalmente de acuerdo (TA). A continuación se describen los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones.

Género: De los cien participantes del estudio; 36 fueron hombres y 64 fueron mujeres, ver figura 1.

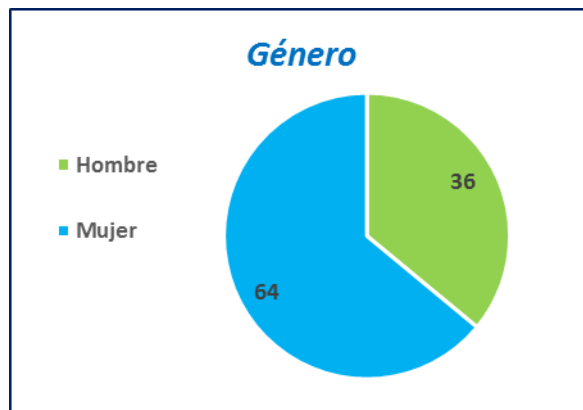


Figura 1. Representación por género de participantes.
Fuente: El autor

Estado civil: De los cien participantes de la encuesta, 66 personas son casados, 28 solteros y 6 de ellos divorciados, (ver figura 2).

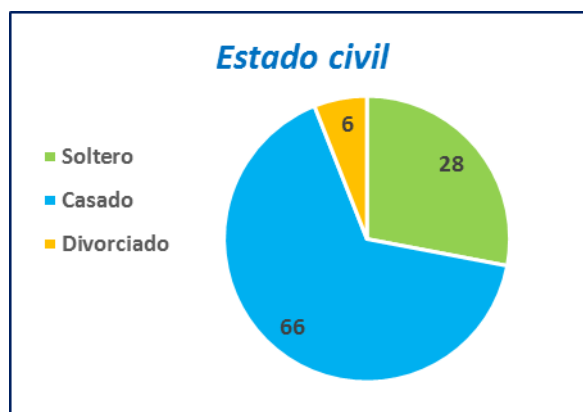


Figura 2. Estado civil de los participantes
Fuente: El autor

Edad de los participantes: El nivel de edad de las personas encuestadas, resultó ser el siguiente; entre 31 a 40 años el 34%, entre 18 a 30 años el 23%, entre 41 y 50 años el 29% y más de 50 años el 14%, tal como se ilustra en la figura 3.

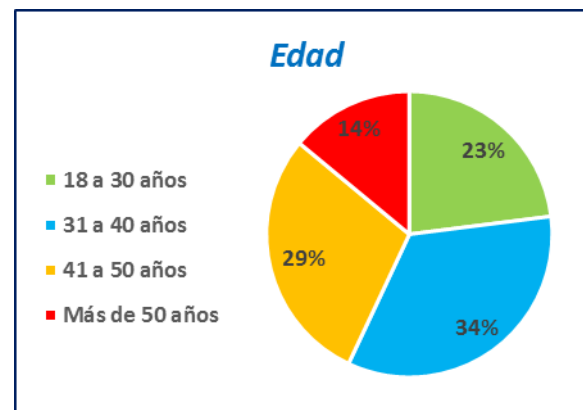


Figura 3. Edad de los participantes
Fuente: El autor

Nivel académico: De las cien personas encuestadas, se obtuvo los siguientes resultados; 8% de los participantes tiene educación básica, 30% de ellos tiene educación secundaria, 47% de ellos tiene educación de tercer nivel, mientras que un 15% de ellos, tiene preparación de cuarto nivel, tal como se ilustra en la figura 4.

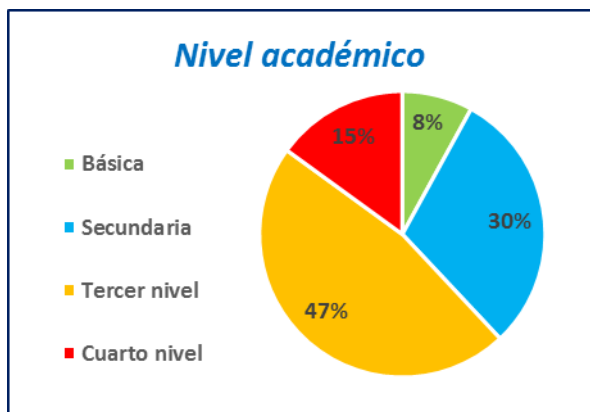


Figura 4. Nivel académico de los participantes
Fuente: El autor

Tipo de cargo: El mayor porcentaje obtenido en este indicador es; el cargo Auxiliares y Asistentes Administrativos con el 64%, seguido por cargo Operativo o de Servicios con el 20%, y con el 8% para Coordinadores, Directores y Docentes, tal como se ilustra en la figura 5.

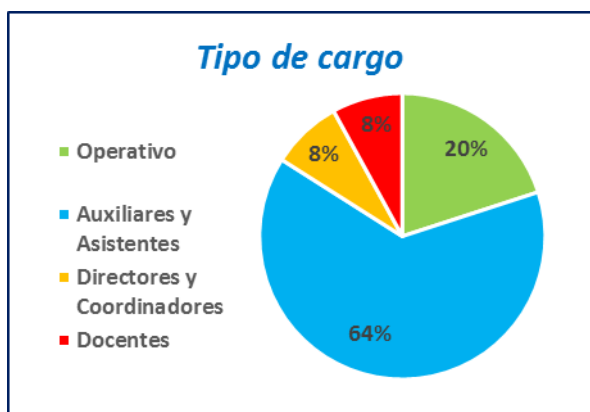


Figura 5. Tipo de cargo de los participantes
Fuente: El autor

b) Satisfacción con la cantidad y calidad de la información

Se consultó a los participantes, sobre el conocimiento que tienen respecto al progreso que han obtenido al realizar su trabajo, el 43% ha respondido con una puntuación de 4 y el 34% marcó una puntuación de 5, el resultado

de la media obtenido es de 3,98 es decir, la mayoría de los colaboradores dice estar informado sobre el avance que realiza en su puesto de trabajo, tal como se ilustra en la figura 6.



Figura 6. Información sobre el progreso que realizan en su trabajo
Fuente: El autor

A continuación, se preguntó a los empleados el conocimiento que poseen acerca de los acontecimientos personales de la gente en la organización, el 34% de respondió con puntuación de 4 y apenas el 11% con puntuación de 5, la media obtenida es de 3,19, mientras que el 23% de los encuestados señaló no estar de acuerdo o no tener conocimiento sobre los acontecimientos personales de la gente de la organización, tal como se ilustra en la figura 7.

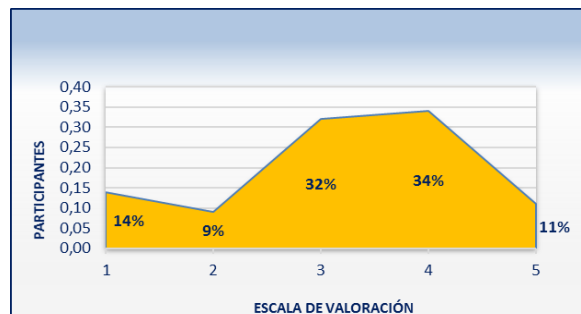


Figura 7. Información sobre acontecimientos personales de la gente de la organización
Fuente: El autor

Se consultó acerca de la información que tienen respecto a las políticas y objetivos de la organización, el 40% respondió con puntuación 4, y el 33% respondió con puntuación de 5, se obtuvo una media de 3,95 lo que indica que; el 73% de los trabajadores encuestados conoce de este factor, evidentemente importante para la organización, pues de aquí, parte la cultura y **organización**, apenas el 7% de los encuestados señaló no conocer sobre las

políticas y objetivos, tal como se ilustra en la figura 8.

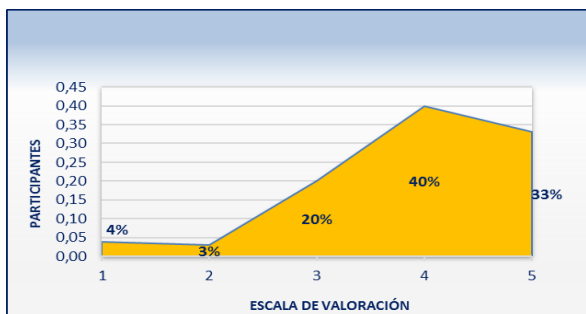


Figura 8. Información sobre las políticas y objetivos de la organización.

Fuente: El autor

De las cien personas encuestadas, sobre el conocimiento que tienen acerca de cómo se compara su trabajo con el de otros, el 33% respondió con puntuación de 4, mientras un 11% con puntuación 5, la media obtenida es de 3,10 mientras el 27% de los encuestados desconoce de información sobre la comparación de su trabajo respecto a los otros, tal como se ilustra en la figura 9.

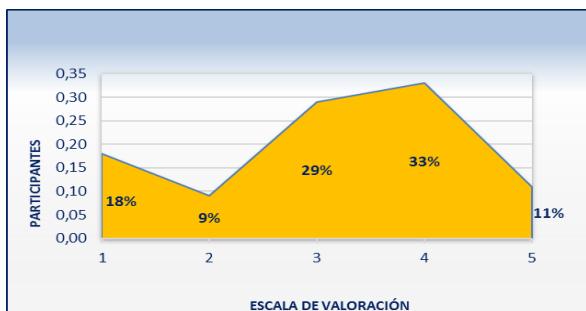


Figura 9. Información sobre como se compara mi trabajo con el de otros.

Fuente: El autor

Se preguntó a los empleados, en la manera en como ellos creen que el resto de gente los ve en la organización, 32% de ellos responde con valoración 4, y el 20% con valoración 5, la media obtenida es de 3,40 sin embargo, quiere decir que el 52% conoce sobre cómo es visto en la universidad, tal como se ilustra en la figura 10.



Figura 10. Información sobre cómo me ven en esta organización.

Fuente: El autor

Se consultó, si el empleado conoce que existe reconocimiento a sus esfuerzos, con valoración de 4 y 5, respondieron el 57%, se obtuvo una media de 3,53 ver figura 11.

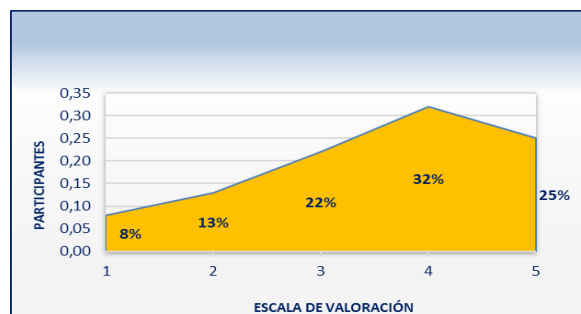


Figura 11. Reconocimiento a mis esfuerzos.

Fuente: El autor

Conocer sobre las políticas y objetivos del área de trabajo o departamento, de las cien personas encuestadas, el 36% puntuó 5 y el 33% puntuó 4, se obtuvo una media de 3,94 lo cual indica que el 69% conoce acerca del tema. Este factor es esencial a la hora de tener sentido de pertenencia hacia la organización, demuestra el interés en la responsabilidad y gestión, tal como se ilustra en la figura 12.

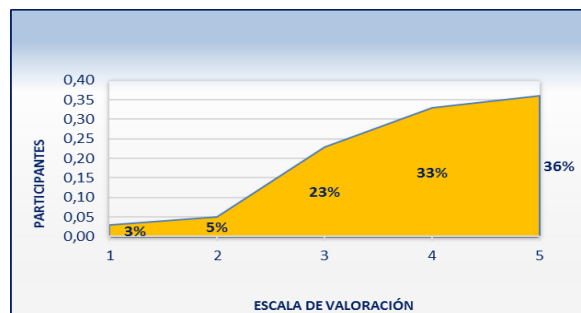


Figura 12. Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.

Fuente: El autor

Se consultó a los participantes, acerca de la información que poseen acerca de las exigencias y responsabilidades de su puesto de trabajo, a esto respondieron; con valoración de 4 y 5 el 71% de ellos, la media obtenida fue de 3,92, tal como se ilustra en la figura 13.

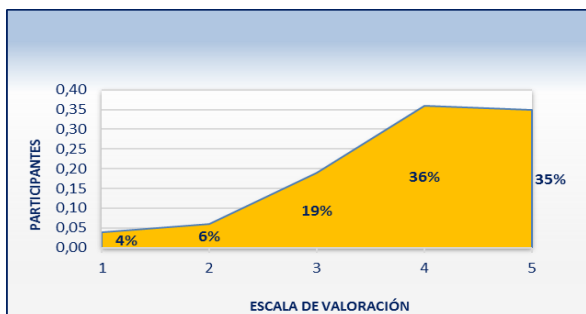


Figura 13. Información sobre las exigencias de mi trabajo.

Fuente: El autor.

Se consultó a los colaboradores, si conocen acerca de los factores externos que afectan a la organización, la gente respondió así, el 36% puntuó 4 y solamente el 8% puntuó 5, la media obtenida es de 3,19 es decir a penas el 44% conoce sobre este tema, mientras el 22% de ellos respondió 1 y 2, es decir, no conocer respecto a lo consultado, tal como se ilustra en la figura 14.



Figura 14. Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la organización.

Fuente: El autor

Se consultó al personal si tiene información sobre los cambios en la organización, respondieron de la siguiente manera; el 29% puntuó con 4 y el 14% señaló la valoración 5, la media obtenida 3,19 mientras que; el 25% de los encuestados señaló 1 y 2, es decir,

desconocen sobre los cambios en la organización, ver figura 15.

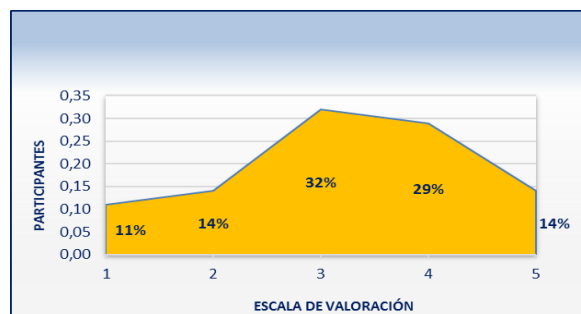


Figura 15. Información sobre los cambios en la organización

Fuente: El autor

Se consultó, si los empleados conocen cómo se resuelven los problemas relacionados con su trabajo; como acciones o errores, el 36% de ellos puntuó 4 y un 19% puntuó 5, la media que se obtenida fue 3,51 mientras que el 18% de los encuestados señaló 1 y 2, los cuales desconocen cómo se resuelven los problemas relacionados con el trabajo, tal como se ilustra en la figura 16.

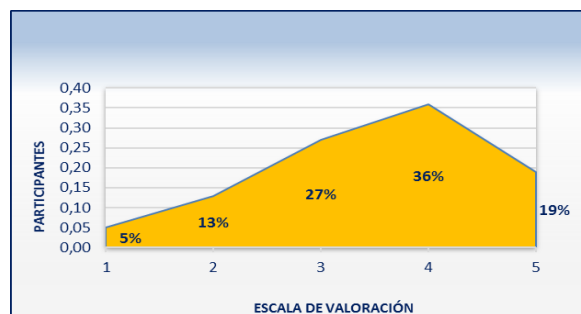


Figura 16. Información sobre cómo se resuelven los problemas relacionados con mi trabajo.

Fuente: El autor

Otra interrogante fue, el grado en que conocen los empleados acerca de las prestaciones y salarios, ante ello respondieron; el 37% puntuó 4, y un 32% puntuó 5, es decir el 69% respondió que conoce los beneficios salariales de la institución, a penas el 11% de ellos tenía poco conocimiento al respecto, la media obtenida es de 3,84, tal como se ilustra en la figura 17.

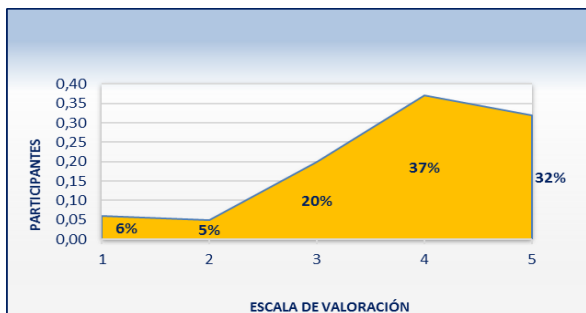


Figura 17. Información sobre prestaciones y salarios
Fuente: El autor

A los cien participantes, se consultó si conocen acerca de las prestaciones y salarios, en este sentido, los resultados obtenidos fueron; el 41% respondió con 4, y sólo el 10% puntuó con 5, mientras que el 21% desconoce la situación financiera de la organización, la media es de 3,3, tal como se ilustra en la figura 18.

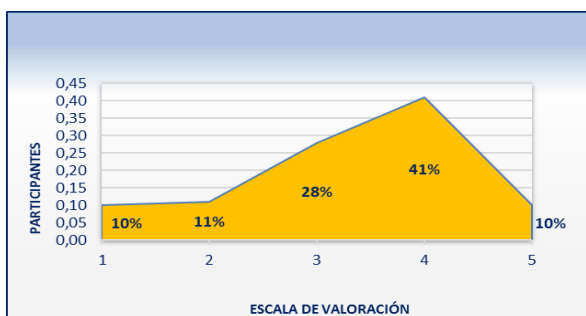


Figura 18. Información sobre la situación financiera de la organización
Fuente: El autor

Se consultó a los empleados, si conocen acerca de los éxitos y fracasos de la organización en donde trabajan, esto está relacionado, a conocer que tan comprometidos e interesados están los trabajadores, respondieron de la siguiente manera; el 34% con puntuación de 4 y el 14% con puntuación de 5, con valoración 1 y 2 respondieron el 20% de los encuestados, la media obtenida es 3,34, tal como se ilustra en la figura 19.

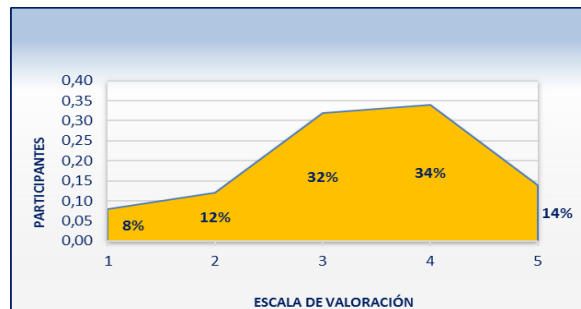


Figura 19. Información sobre los éxitos y/o fracasos de la organización.
Fuente: El autor

c) Cambios deseados en la comunicación

En este caso, se preguntó el grado en que la gerencia se comunica de forma transparente y honesta con los miembros de la organización, respondieron a la valoración 4 el 39% de ellos, a la valoración 5 el 18%, se obtuvo un total del 57% de los encuestados, con una media de 3,52 tal como se ilustra en la figura 20.



Figura 20. El grado en que la gerencia se comunica de forma transparente y honesta con los miembros de la organización.
Fuente: El autor

Se preguntó a los empleados el grado en que las autoridades se preocupan por los miembros de la organización, respondieron así; el 42% puntuaron 4 y el 19% puntuaron 5, es decir el 61% respondió positivamente, la media aquí es de 3,57, a penas el 15% respondió 1 y 2, como ejemplos de ello, las empresas suelen aplicar ciertos incentivos no económicos para el personal, esto por ejemplo; en fechas conmemorativas, festejos por días especiales del trabajador, del maestro, entre otros, sin duda, son efectos motivacionales para el personal, tal como se ilustra en la figura 21.

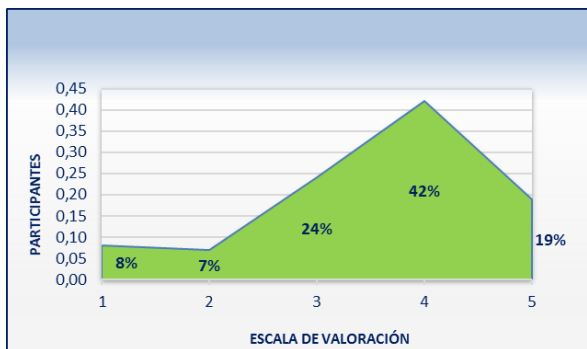


Figura 21. El grado en que la gerencia se preocupa por los miembros de la organización.

Fuente: El autor

La siguiente interrogante fue; el grado en que las autoridades escuchan y reciben bien las sugerencias de los miembros de la organización, respondieron de la siguiente manera; el 33% puntuaron 4 y el 25% puntuaron 5, a penas el 15% respondió entre 1 y 2, la media aquí es de 3,67 tal como e ilustra en la figura 22.

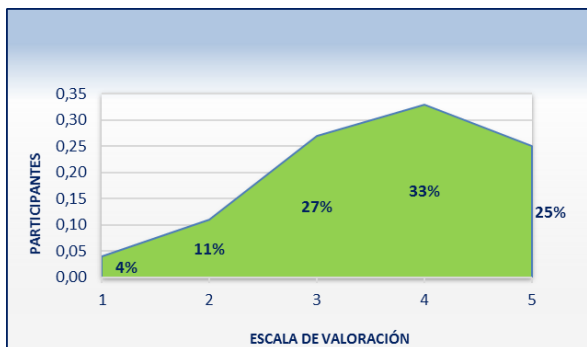


Figura 22. El grado en que las autoridades escuchan y reciben bien las sugerencias de los miembros de la organización.

Fuente: El autor

El grado en que las autoridades se comunican periódicamente con sus subalternos para mantenerlos informados, el 35% de ellos señaló 4 y el 20% señaló 5, existe una tendencia positiva a pensar que el personal considera que las autoridades se comunican frecuentemente, sin embargo, un 29% marcó 3, y el 16% señaló 1 y 2, la media obtenida es 3,54, tal como se ilustra en la figura 23.

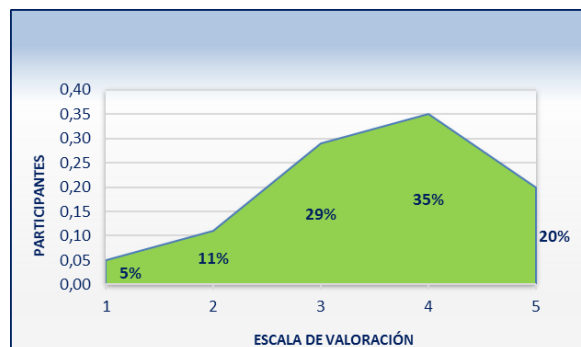


Figura 23. El grado en que las autoridades se comunican periódicamente con sus subalternos para mantenerlos informados.Fuente: El autor

El grado en que la comunicación de las autoridades con sus subalternos es confiable, el 34% de ellos marcó 4 y el 25% señaló 5, existe tendencia positiva que el personal considera que la comunicación de las autoridades es confiable, no obstante, un 16% marcó 1 y 2, la media obtenida es 3,63 tal como se ilustra en la figura 24.

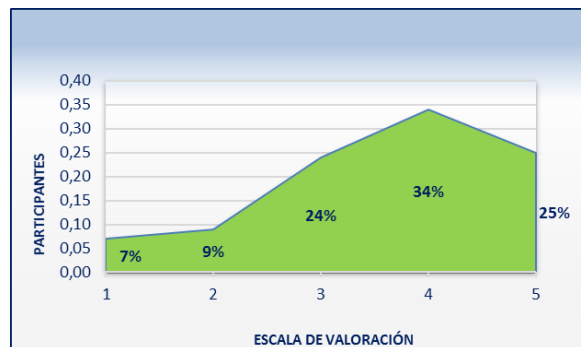


Figura 24. El grado en que la comunicación de las autoridades con sus subalternos es confiable. Fuente: El autor

El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas, de las cien personas encuestadas el 38% de ellas señaló 4 y el 19% señaló 5, evidentemente hay tendencia positiva en la respuesta, los empleados consideran que los miembros de la organización se comunican para resolver problemas, tan sólo el 19% señaló 1 y 2, la media obtenida es 3,50 tal como se ilustra en la figura 25.

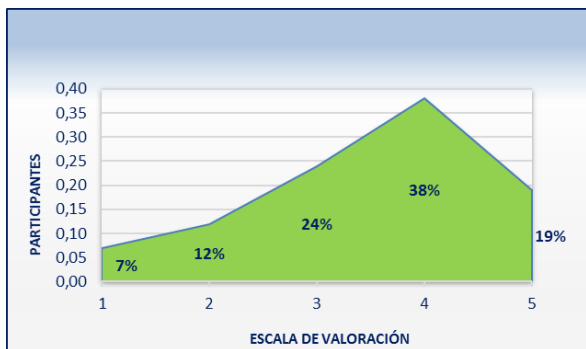


Figura 25. El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.
Fuente: El autor

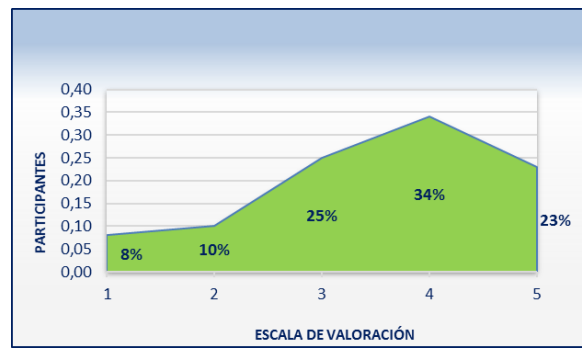


Figura 27. El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre los departamentos de la organización.
Fuente: El autor

La siguiente interrogante fue, si conocen el grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada, el personal respondió de la siguiente manera; el 33% señaló 4 y el 21% señaló 5, mientras que el 23% señaló 1 y 2, es decir el 54% de ellos afirmar la tendencia positiva, o creciente, la media es de 3,42 tal como se ilustra en la figura 26.

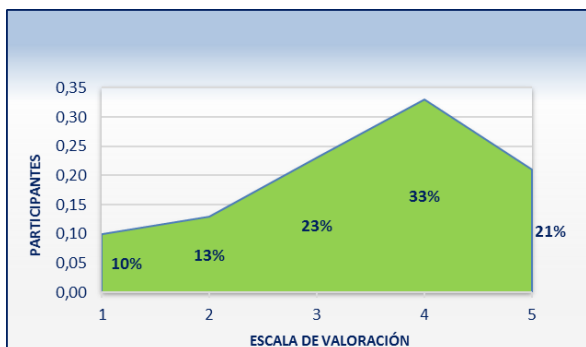


Figura 26. El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada
Fuente: El autor

Se consultó, el grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre los departamentos de la organización, el personal respondió de la siguiente manera; el 34% señaló 4 y el 23% señaló 5, es decir el 57% afirma la tendencia creciente, la media es de 3,54, tal como se ilustra en la figura 27.

Se consultó si conocen el grado en que las autoridades se comunican entre sí, el personal respondió de la siguiente manera; de los cien colaboradores encuestados el 36% señaló 4 y el 14% señaló 5, mientras que el 23% señaló 1 y 2, mientras el 50% de ellos afirmó tendencia positiva, o creciente, la media es de 3,42, tal como se ilustra en la figura 28.

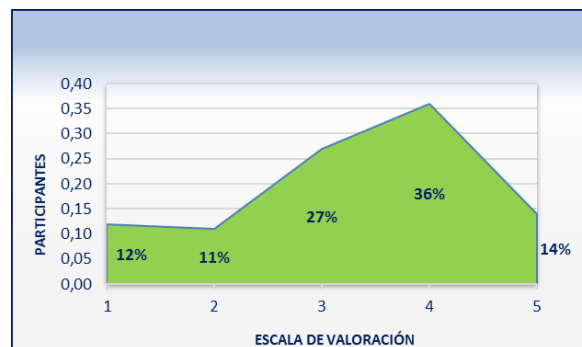


Figura 28. El grado en que las autoridades se comunican entre sí.
Fuente: El autor

Se consultó si conocen el grado en que coinciden las prioridades del departamento en donde trabajan con las de otras áreas, de las cien personas encuestadas, el 51% de ellas valoraron entre 4 y 5, con a penas el 17% señaló 1 y 2, que consideran que no coinciden sus prioridades, aquí la respuesta es sencilla, a pesar de que exista actividades administrativas o académicas prioritarias y generales, no necesariamente deben de coincidir para todas las instancias, es decir, cada área trabaja en base a procesos que unos pueden iniciar, mientras otros terminan, la media obtenida es 3,43 tal como se ilustra en la figura 29.

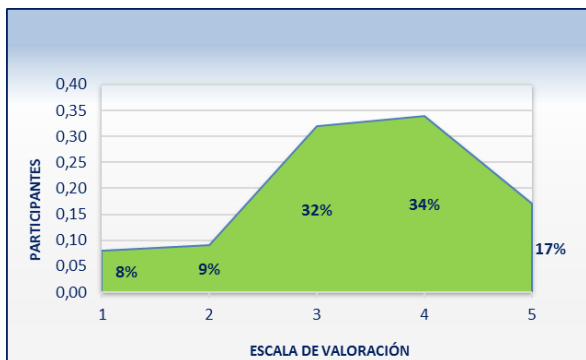


Figura 29. El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con las de otros departamentos.
Fuente: El autor

d) Proceso organizacional de comunicación

La primera pregunta de este bloque fue, ¿existe un diálogo frecuente con el grupo de trabajo?, de las cien personas encuestadas el 44% de ellas señaló 4 y el 19% señaló 5, evidentemente hay tendencia positiva en la respuesta, el 63% del personal considera que los miembros de la organización dialogan frecuentemente con su grupo de trabajo, no obstante, un 17% señaló entre 1 y 2, la media obtenida es 3,52 tal como se ilustra en la figura 30.

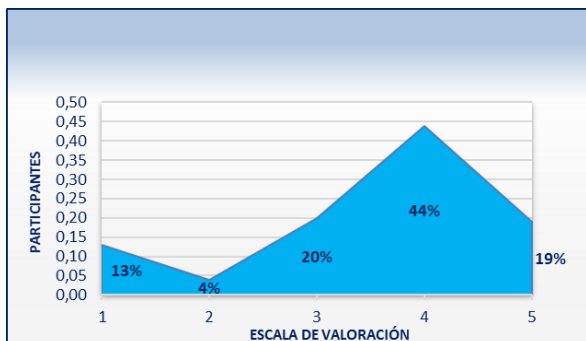


Figura 30. Existe un diálogo frecuente con el grupo de trabajo.
Fuente: El autor

Se recibe información frecuentemente sobre su desempeño en el trabajo, de las cien personas encuestadas el 42% de ellas señaló 4 y el 9% señaló 5, muestra una clara tendencia positiva, los miembros de la organización consideran que reciben información sobre su desempeño en el trabajo, sin embargo, un 20% marcó 1 y 2, la media obtenida es 3,29 tal como se ilustra en la figura 31.

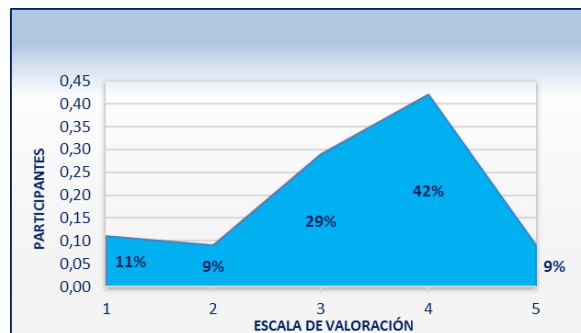


Figura 31. Se recibe información frecuentemente sobre su desempeño en el trabajo.
Fuente: El autor

Se participa en la toma de decisiones de la institución, del total de encuestados el 30% de ellos señalaron 4 y el 10% señaló 5, es decir a penas el 40% de la muestra, considera que existe participación por parte de los trabajadores en la toma de decisiones de la institución, se asentúa los valores de respuesta entre la opción 1 a 2, tendencia (totalmente en desacuerdo), se obtuvo un total del 33% de los empleados, la media obtenida es 2,99 tal como se ilustra en la figura 32.

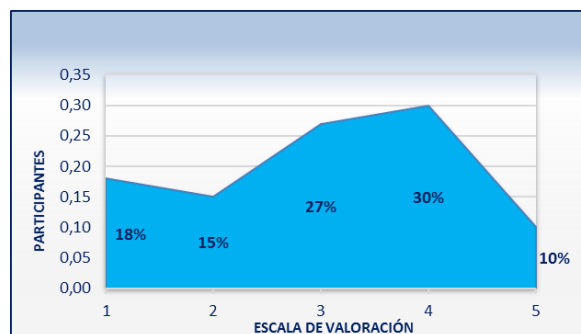


Figura 32. Se participa en la toma de decisiones de la institución.
Fuente: El autor

Mejora de habilidades operativas de los trabajadores, del total de personas encuestadas el 40% señaló 4 y el 14% señaló 5, se muestra una tendencia positiva, los miembros de la organización consideran que mejoran sus habilidades operativas, solamente el 16% de los encuestados señaló entre 1 y 2, la media obtenida es 3,48 tal como se ilustra en la figura 33.



Figura 33. Mejora de las habilidades operativas de los trabajadores.

Fuente: El autor

Mejora de habilidades sociales de los trabajadores, de las cien personas consultadas; el 53% señalaron valores superiores entre 4 y 5, es decir, manifiestan que existe habilidades sociales de los empleados, solamente un 14%, señaló entre 1 y 2, y manifestó lo contrario, la media obtenida es 3,54 tal como se ilustra en la figura 34.

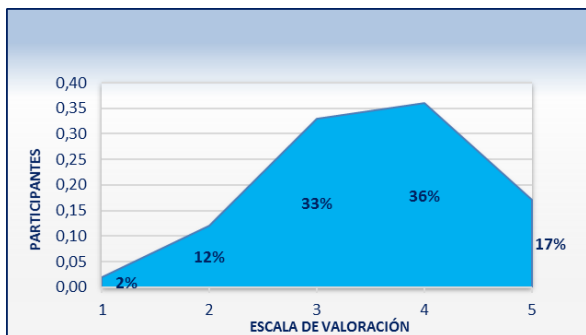


Figura 34. Mejora de las habilidades sociales de los trabajadores.

Fuente: El autor

Ayuda a los trabajadores a entender mejor la empresa y sus objetivos, de todos los encuestados el 56% de los miembros de la organización señaló valores entre 4 y 5, a penas un 15% de ellos, señaló lo contrario, la media obtenida es 3,48 tal como se ilustra en la figura 35.

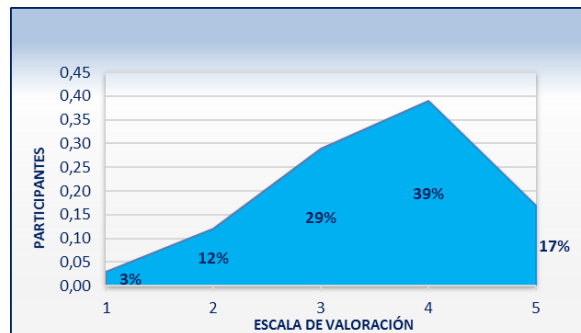


Figura 35. Ayuda a los trabajadores a entender mejor la empresa y sus objetivos.

Fuente: El autor

Transmite a los trabajadores la cultura y los valores de la institución, en este caso, se visualiza una tendencia de aceptación entre las valoraciones 4 y 5, se obtuvo un total del 60% de las personas encuestadas, con una leve declinación de 1 a 2 de sólo el 13% de los encuestados, la media obtenida es de 3,71 tal como se ilustra en la figura 36.

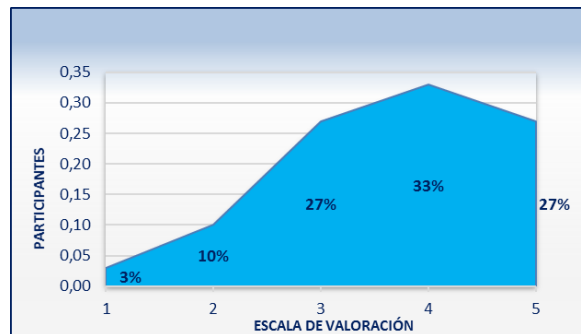


Figura 36. Transmite a los trabajadores la cultura y los valores de la institución.

Fuente: El autor

La institución informa a los trabajadores sobre ofertas de formación disponibles, se obtuvo la siguiente respuesta; el 49% de las personas encuestadas señaló entre 4 y 5, sin embargo, el 26% valoraron entre 1 y 2, quienes señalaron que no conocen sobre ofertas de formación para el personal, la media es de 3,28 tal como se ilustra en la figura 37.

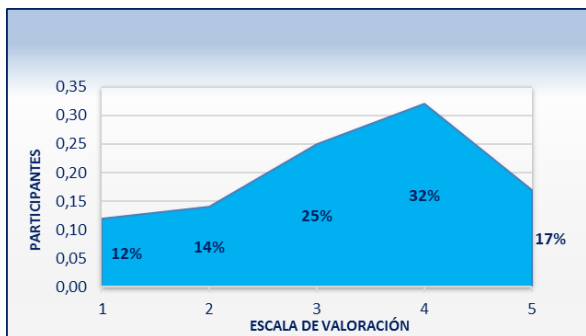


Figura 37. Informa a los trabajadores sobre ofertas de formación disponibles.

Fuente: El autor

Emplea los resultados de la evaluación del desempeño para proponer mejoras en el desarrollo del trabajo, el 52% de la población encuestada, señaló valores entre 4 y 5, sin embargo, el 25% de los encuestados señaló valores entre 1 y 2, la media es de 3,68 tal como se ilustra en la figura 38.

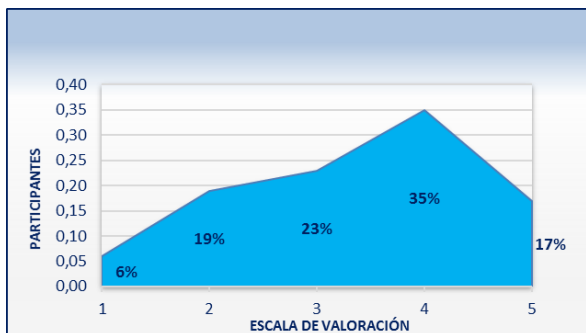


Figura 38. Emplea los resultados de la evaluación del desempeño para proponer mejoras en el desarrollo del trabajo.

Fuente: El autor

Otro elemento que permite fortalecer la misión y la visión, es hacer comprender al personal acerca de la razón de ser de la organización, en este sentido, se consultó si la empresa, orienta sus contenidos a las necesidades de la organización, del total de la muestra, 54% de los encuestados respondió con valoración 4 y 5, el 19% de la población, señaló entre 1 y 2, la media obtenida es 3,43 tal como se ilustra en la figura 39.

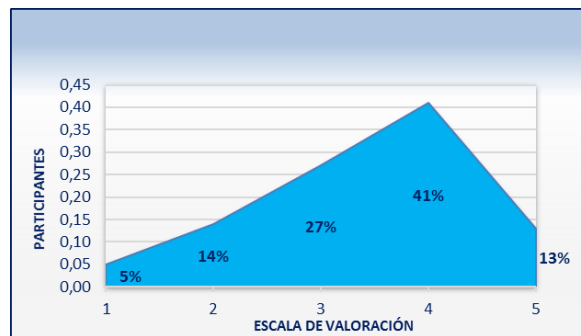


Figura 39. Orienta sus contenidos a las necesidades de la organización.

Fuente: El autor

Mejora de los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización, en esta pregunta se obtuvo el 53% en valores de 4 y 5, quienes están de acuerdo en esta pregunta, por otra parte, se obtuvo el 26% en valores de 1 y 2, quienes señalaron no estar de acuerdo, la media obtenida fue de 3,50 tal como se ilustra en la figura 40.

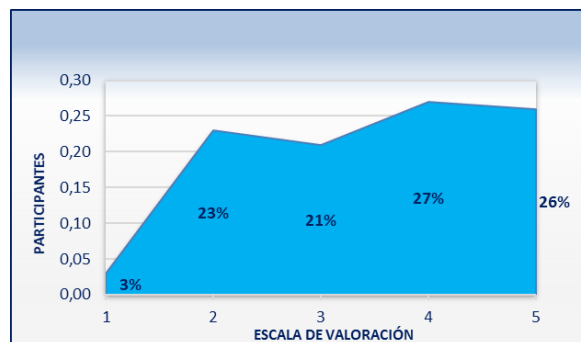


Figura 40. Mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización.

Fuente: El autor

Resumen de resultados descriptivos

Tabla 1

Estadística descriptiva

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Satisfacción con la cantidad y calidad de información	100	1,00	5,00	3,565	,93651
Cambios deseados en la comunicación		1,00	5,00	3,555	1,01974
Procesos organizacionales de comunicación		1,00	5,00	3,500	,96922
N válido (por lista)				5	

Fuente: El autor



Figura 41. Estadística descriptiva.

Fuente: El autor

Tabla 2
Factor, Satisfacción con la cantidad y calidad de la información

SATISFACCIÓN CON LA CANTIDAD Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN			
	X	F	Sig.
GÉNERO			
M	3,75	2,22	0,139
F	3,46		
ESTADO CIVIL			
Soltero	3,61	0,845	0,433
Casado	3,59		
Divorciado	3,08		
EDAD			
18 a 30 años	3,7	2,521	0,062
31 a 40 años	3,76		
41 a 50 años	3,5		
Más de 50 años	3		
NIVEL ACADÉMICO			
Básico	3,26	0,437	0,727
Secundaria	3,53		
Tercer nivel	3,65		
Cuarto Nivel	3,53		
NIVEL DEL CARGO			
Operativo	3,25	0,968	0,411
Auxiliares y Asistentes	3,64		
Directores y Coordinadores	3,69		
Docentes	3,56		

Fuente: El autor

Tabla 3
Factor, cambios deseados en la comunicación

CAMBIOS DESEADOS EN LA COMUNICACIÓN			
	X	F	Sig.
GÉNERO			
M	3,49	0,255	0,615
F	3,59		
ESTADO CIVIL			
Soltero	3,38	2,24	0,112
Casado	3,56		
Divorciado	3,08		
EDAD			
18 a 30 años	3,96	1,824	0,148
31 a 40 años	3,5		
41 a 50 años	3,31		
Más de 50 años	3,54		
NIVEL ACADÉMICO			
Básico	3,13	1,007	0,393
Secundaria	3,42		
Tercer nivel	3,65		
Cuarto Nivel	3,77		
NIVEL DEL CARGO			
Operativo	3,08	1,919	0,132
Auxiliares y Asistentes	3,67		
Directores y Coordinadores	3,63		
Docentes	3,75		

Fuente: El autor

Tabla 4
Factor, procesos organizacionales de comunicación

PROCESOS ORGANIZACIONALES DE COMUNICACIÓN			
	X	F	Sig.
GÉNERO			
M	3,61	0,737	0,393
F	3,44		
ESTADO CIVIL			
Soltero	3,57	0,106	0,899
Casado	3,47		
Divorciado	3,5		
EDAD			
18 a 30 años	3,74	3,167	0,028
31 a 40 años	3,68		
41 a 50 años	3,41		
Más de 50 años	2,86		
NIVEL ACADÉMICO			
Básico	3,13	0,875	0,457
Secundaria	3,47		
Tercer nivel	3,64		
Cuarto Nivel	3,33		
NIVEL DEL CARGO			
Operativo	3,25	1,58	0,199
Auxiliares y Asistentes	3,63		
Directores y Coordinadores	3		
Docentes	3,63		

Fuente: El autor

Análisis de resultados

En el factor analizado, respecto a la satisfacción con la cantidad y calidad de la información que el personal tiene respecto a la organización, a su trabajo y relación laboral con el resto de colaboradores, incluye también el conocimiento que tienen respecto a elementos circundantes a la universidad, por ejemplo: razón de ser, objetivos y políticas, situación financiera y aspectos relacionadas con el gobierno que influyan para con el desarrollo de la organización.

Los resultados demostraron mayor conocimiento e interés en temas relacionados al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, así también, al conocimiento de sus responsabilidades frente a su trabajo, a continuación se analiza: a) conoce el progreso de su desempeño laboral, el 77% lo afirmó; b) conoce sobre las políticas y objetivos de la organización y de su departamento en el cual trabaja, el 73% y el 69% respectivamente; c) conoce sobre las exigencias de su trabajo, el 71%. Sin embargo, dentro de este grupo, indicadores importantes relacionados al talento humano y su desempeño como tal, se obtuvo los siguientes resultados: a) reconocimiento a sus esfuerzos, el 57%; b) conoce sobre prestaciones y salarios, el 59%; c) conoce como se resuelven los problemas relacionados a mi trabajo, el 55%.

En consecuencia, se considera indispensable reforzar o aumentar el conocimiento de los trabajadores en esta área, tómesese en cuenta que son herramientas que motivan y refuerzan las responsabilidades hacia su trabajo. Mediante la aplicación de estrategias de comunicación sobre la gestión de talento humano, así como lo manifiesta Gil (2014) se considera a la comunicación como una variable que influye en el rendimiento de las personas y de la organización.

Sin dejar de lado que, “La comunicación pasa a ser solo una herramienta supeditada a otras funciones (marketing, recursos humanos, producción) a ser una función estratégica equivalente a la función estratégica que en la dirección de una compañía o sociedad ejercen los directores” (Álvarez, 2012, p. 8).

El segundo factor analizado, fueron los cambios deseados en cuanto a la comunicación organizacional, en el que se obtuvo índices bajos, según los cuadros estadísticos, el promedio general de los encuestados, a penas el 55% de ellos, manifiestan o afirman respuesta positiva sobre lo consultado, así se tiene, lo siguiente: a) el grado en que las autoridades se comunican abierta y honestamente con los miembros de la organización, el 57%; b) el grado en que las autoridades escuchan y reciben bien la sugerencias de los empleados, el 58%; c) el grado en que las autoridades se comunican periódicamente con sus subalternos para mantenerlos informados, el 55%; d) el grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas, el 57%; e) grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada, el 54%; f) grado en que las autoridades se comunican entre si, el 50%.

Por lo tanto, casi la mitad del personal encuestado, no está de acuerdo con lo consultado, es decir, se considera importante, trabajar en mejorar las estrategias de comunicación interna y resalta el criterio sobre el modelo de comunicación que la universidad aplica, a lo mejor, no cumple sus objetivos de comunicar, así como lo manifiesta Túnez & Costa (2014) los responsables institucionales con los ciudadanos debe estar basada en la información que de forma fluida y veráz aporten.

En cuanto al proceso de comunicación organizacional, del total de participantes al rededor del 54% de ellos, respondió afirmativamente a estas interrogantes, así se tiene: a) recibe información frecuente sobre su desempeño en el trabajo, el 51%; b) sobre la mejora de las habilidades operativas de los trabajadores, el 54%; c) ayuda a mejorar las habilidades sociales de los trabajadores, el 53%; d) la institución emplea los resultados de la evaluación del desempeño para proponer mejoras en el desarrollo del trabajo, 52%; e) mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización o capacitación, 53%; f) ayuda a los trabajadores a entender mejor a la empresa y sus objetivos,

el 56%; g) orienta sus contenidos a las necesidades de la organización, 54%; h) la universidad transmite los trabajadores la cultura y valores de la institución, el 60%.

De tal manera que, casi la mitad de los participantes encuestados, manifiestan inconformidad respecto al manejo de los procesos relacionados con la institución, dicho de otro modo, se prevé lo manifestado por Adela De Castro (2014) *“los encargados de gestión humana o de manejar empleados en la empresa deberán asegurarse de que cada uno de los trabajadores, jefes, y directivos reciban, lean, entiendan y apliquen cuidadosamente el plan estratégico de la empresa, la misión, la visión y la cultura...”* (p. 35).

Posteriormente, se elaboraron tres tablas demostrativas que resumen cada uno de los factores estudiados, aquí se describieron todos los componentes demográficos de los participantes a la encuesta, así por ejemplo: género, (hombre y mujer); estado civil, (soltero, casado y divorciado); edad, (de 18 a 30, de 31 a 40, de 41 a 50, más de 51 años); nivel académico, (básico, secundario, tercer nivel y cuarto nivel); y, nivel del cargo (Operativo, Auxiliares y Asistentes, Directores y Coordinadores y Docentes), en cuanto a la línea de valoración; $X=$ (valor de la media); $F=$ (factor previo de cálculo); $Sig=$ (valor de significación estadística), dicho valor es conveniente expresar como; (α “alfa”) = 1. Mientras el nivel de significación, es menor que 0,05 más fuerte será la diferencia de que un hecho no se debe a una simple coincidencia, ver Tablas 2, 3 y 4.

Como se puede observar, el valor de significación relevante es 0,028 perteneciente al componente edad dentro del grupo de preguntas de procesos organizacionales de comunicación. Dicho esto, se considera que, factores relacionados con la edad de las personas que componen este grupo de empleados administrativos, pueden verse afectados por situaciones médicas o el incremento de riesgos psicosociales y enfermedades laborales. Así también, lo mencionan Díaz, Mañas, Salvador, Pecino, & Llopis (2016) a mayor eficiencia del entorno organizacional, es necesario mejorar las

destrezas de los colaboradores y en implementar innovadoras prácticas de gestión.

Conclusiones

Se obtuvieron resultados ligeramente favorables, debido a que, en las tres dimensiones o factores estudiados, la media fue de 3,5. Sin embargo, solamente en la Tabla 4, el valor de significación estadístico, en la dimensión; Procesos organizacionales de comunicación y factor demográfico edad, se presenta una leve diferencia de (0,028), que según se manifestó anteriormente, demuestra de que “un hecho no se debe a una simple coincidencia”, sobre el resto de resultados.

La tendencia de los participantes en marcar el valor 3, indica conformidad o inseguridad de respuesta, no permite datos certeros sobre un totalmente de acuerdo o de un totalmente en desacuerdo, cuando se aplica encuestas, se corre el riesgo de probabilidades de error, sin embargo, se concluye que los resultados de la media o promedio con tendencia central varían entre 3,10 a 3,94 en una línea recta de valoración, que va desde el 1 hasta el 5, la desviación estandar promedio oscila en valores de 0,979 hasta 1,259.

Varios participantes coincidieron en que hace falta mejorar la planificación de la comunicación interna, esto conlleva, la aplicación de estrategias y medios que permitan una comunicación esférica, más productiva de mayor interacción interna y externa, sin dejar de lado, los intereses de la institución ni de sus autoridades.

Recomendaciones

Se recomienda que el Departamento de Gestión de Talento Humano, trabaje conjuntamente con el área de Comunicación y Cultura, a fin, de diseñar un Plan de Comunicación Organizacional enfocado a proporcionar la información requerida por el personal.

Además se sugiere, la implementación de estrategias modernas, herramientas y medios de comunicación que estén a la vanguardia, los cuales faciliten, información oportuna y veráz.

Se sugiere capacitar al personal, en temas de comunicación asertiva e interpersonal.

Se debería gestionar un proceso de comunicación enmarcado en la filosofía y la cultura organizacional que impacte positivamente en la interacción departamental con la finalidad de cumplir los objetivos de la institución.

Descripción de recomendaciones generales por ejemplo:

- 1) Transmitir la cultura, los valores, e intereses generales de la institución a los empleados.
- 2) Fortalecer la comunicación entre las autoridades, y con los subalternos para mantener informados.
- 3) Gestionar institucionalmente los procesos interno y las prioridades de la institución y de cada departamento.

Bibliografía:


- Adler, R., & Marquardt, J. (2005). *Comunicación Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Álvarez, J. T. (2012). *Manejo de la Comunicación Organizacional*. España: Ediciones Díaz de Santos .
- Arras, A., Jáquez, J., & Fierro, L. (2008). Comunicación y cambio organizacional. *Revista Latina de Comunicación Social*, 418-434.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Betancour, F. (2001). *Salud ocupacional, un enfoque humanista*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Bureau, I. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos*. Colombia: Ediciones de la U.
- Cáceres, C. (2013). *Comunicación Humana*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen.
- Carvajal, J. C., Delgado, L., & Venegas, M. (2013). *Psicología organizacional positiva: estudio de la felicidad en el trabajo*. Bogotá: Ecoe Ediciones ProQuest ebrary.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestión de Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). *Cultura organizacional: evolución en la medición*. Colombia: Elsevier España.
- De Castro, A. (2014). *Comunicación Organizacional*. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte.
- Díaz, P., Mañas, M., Salvador, C., Pecino, V., & Llopis, J. (2016). *El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol*. Bogotá: Universitas Psychologica.
- Falkheimer, J. (2014). *The power of strategic communication in organizational development*. Helsingborg Sweden: Emerald Group Publishing Limited.
- Fonseca, M. d., Correa, A., Pineda, M., & Lemus, F. (2016). *Comunicación Oral y Escrita*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gil, F., & Alcover, C. (2014). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Gil, F., & Barrasa, Á. (2014). *Comunicación en las organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A.
- Hernández, R. (2014). *METODOLIGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Katz, D., & Kahn, R. (1967). *The Social Psychology of Organizations*. United States: Sage Publications, Inc.
- Kikoski, J. F. (1998). *Effective Communication in the Performance Appraisal Interview: Face-to-Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace*. United States: Public Personnel Management .
- Lazzati, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Lorenzo, R. (2005). *¿A qué se le denomina talento?, Estado del arte acerca de su conceptualización*. Cuba: Intangible Capital.
- Lynch McKenzie, K. (2015). *THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND CAMPUS*. United States: Dissertation Publishing UMI ProQuest LLC.

- Marafioti, R. (2008). *Sentidos de la comunicación*. Argentina: Editorial Biblos.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- Pérez Feijoo, H. M. (2013). *Communication & customer service*. Madrid: McGraw-Hill ProQuest ebrary. Web.
- Robbins, S., & Judge, t. (2013). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson.
- Schaufeli, W., & Bakker. (2002). *Unfairness at work as a predictor of absenteeism*. Netherlands: Journal of Organizational Behavior.
- Stankosky, M. A. (2013). *An analisis of organizational trust and communication effectiveness*. United States: Dissertation Publishing UMI ProQuest.
- Toro Bedoya, G. (2015). *Aproximación a un modelo de comunicación para el desarrollo y la paz en contextos vulnerables*. (U. d. Antioquia, Ed.) Medellín, Colombia: Instituto de Estudios Políticos.
- Túnez, M., & Costa, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios*. Madrid: Editorial UOC ProQuest ebrary.
- Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de Mentoring y Coaching*. España: Pearson Educación S.A..

Diagnóstico del proceso de la comunicación organizacional entre el personal administrativo en una universidad privada de Ecuador.

Anexos:

Anexo 1. Encuesta del proceso de comunicación organizacional al personal administrativo.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN AL PERSONAL ADMINISTRATIVO						
Encuestado:						
Género:	Fecha:		No.			
Estado Civil:						
<p>a) Edad</p> <p>18 a 30 años ()</p> <p>31 a 40 años ()</p> <p>41 a 50 años ()</p> <p>51 adelante ()</p>						
<p>a) Nivel de estudios</p> <p>() Básico</p> <p>() Secundario</p> <p>() Tercer nivel</p> <p>() Cuarto nivel</p>						
<p>c) Tipo de ocupación laboral o cargo</p> <p>() Operativa (servicios generales)</p> <p>() Auxiliares y asistentes administrativos</p> <p>() Directores y coordinadores</p> <p>() Docentes</p>						
<p>Instrucciones: (Marque con un círculo el número que corresponda mejor a su respuesta). siendo así; Totalmente en Acuerdo –T.A. es cinco (5) y Totalmente en Desacuerdo es uno (1)</p>						
<p>Parte 1. A continuación aparecen varios tipos de información que normalmente se relacionan con el trabajo de una persona. Por favor, indique cuál es su nivel de satisfacción en relación con la cantidad y/o calidad de cada tipo de información que conoce.</p>						
		T.A.			T.D	
1.	Información sobre el progreso que estoy realizando en mi trabajo.	5	4	3	2	1
2.	Información sobre acontecimientos personales de la gente de la organización	5	4	3	2	1
3.	Información sobre las políticas y objetivos de la organización.	5	4	3	2	1
4.	Información sobre cómo se compara mi trabajo con el de otros.	5	4	3	2	1
5.	Información sobre cómo me ven en esta organización.	5	4	3	2	1
6.	Reconocimiento a mis esfuerzos.	5	4	3	2	1
7.	Información sobre las políticas y objetivos de mi departamento.	5	4	3	2	1
8.	Información sobre las exigencias de mi trabajo.	5	4	3	2	1
9.	Información sobre las acciones del gobierno que afectan a la organización.	5	4	3	2	1
10.	Información sobre los cambios en la organización.	5	4	3	2	1
11.	Información sobre cómo se están resolviendo los problemas relacionados con mi trabajo.	5	4	3	2	1
12.	Información sobre prestaciones y salarios	5	4	3	2	1
13.	Información sobre la situación financiera de la organización.	5	4	3	2	1
14.	Información sobre los éxitos y/o fracasos de la organización.	5	4	3	2	1
<p>Parte 2. Si la comunicación relacionada con su trabajo pudiera cambiarse de alguna forma para ayudarlo a sentirse más comprometido con la organización, ¿qué cambiaría?</p>						
		T.A.			T.D	
1.	El grado en que la gerencia se comunica abierta y honestamente con los miembros de la organización.	5	4	3	2	1
2.	El grado en que la gerencia se preocupa por los miembros de la organización.	5	4	3	2	1
3.	El grado en que la gerencia escucha y recibe bien las sugerencias de los miembros de la organización.	5	4	3	2	1
4.	El grado en que la gerencia se comunica periódicamente con sus subalternos para mantenerlos informados.	5	4	3	2	1
5.	El grado en que la comunicación de la gerencia con sus subalternos es confiable.	5	4	3	2	1
6.	El grado en que los miembros de los departamentos se comunican para resolver problemas.	5	4	3	2	1
7.	El grado en que la comunicación entre los departamentos es apropiada.	5	4	3	2	1
8.	El grado en que existe un sentido de trabajo en equipo entre las divisiones o unidades de trabajo.	5	4	3	2	1
9.	El grado en que los gerentes se comunican entre sí.	5	4	3	2	1
10.	El grado en que coinciden las prioridades de mi departamento con las de otros departamentos.	5	4	3	2	1
<p>Parte 3. Los procesos de esta organización se caracterizan porque;</p>						
		T.A.			T.D	
1.	Existe un diálogo frecuente con el grupo de trabajo	5	4	3	2	1
2.	Se recibe información frecuentemente sobre su desempeño en el trabajo	5	4	3	2	1
3.	Se participa en la toma de decisiones de la empresa	5	4	3	2	1
4.	Mejora las habilidades operativas de los trabajadores	5	4	3	2	1
5.	Mejora las habilidades sociales de los trabajadores	5	4	3	2	1
6.	Ayuda a los trabajadores a entender mejor la empresa y sus objetivos	5	4	3	2	1
7.	Transmite a los trabajadores la cultura y los valores de la compañía	5	4	3	2	1
8.	Informa a los trabajadores sobre ofertas de formación disponibles.	5	4	3	2	1
9.	Emplea los resultados de la evaluación del desempeño para proponer mejoras en el desarrollo del trabajo	5	4	3	2	1
10.	Orienta sus contenidos a las necesidades de la organización.	5	4	3	2	1
11.	Mejora los conocimientos de los trabajadores mediante actividades de actualización	5	4	3	2	1
<p>Observaciones:</p> <p>_____</p> <p>_____</p>						