



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO**

**FACULTAD DR. ALBERT EYDE” DE ARTES LIBERALES Y**

**CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**DESCRIPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN**

**EMPRESA PRIVADA DE ECUADOR Y SU INCIDENCIA EN**

**RESULTADOS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO**

**REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE PSICOLOGA**

**ORGANIZACIONAL**

**NOMBRE DEL ESTUDIANTE:**

ANDREA VERÓNICA CERVANTES

**NOMBRE DEL TUTOR:**

DRA. PATRICIA MARCIAL VELASTEGUÍ

**SAMBORONDON, MAYO, 2017**

## **Descripción de la Comunicación Organizacional en empresa privada de Ecuador y su incidencia en resultados**

**Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Facultad de Artes Liberales y Ciencias de la Educación, [andreacervantes@uees.edu.ec](mailto:andreacervantes@uees.edu.ec) - Edificio E, Km 2.5 Vía Samborondón - Ecuador**

### **Resumen**

Este proyecto analiza y describe la comunicación organizacional y la incidencia en sus resultados de desarrollo organizacional en una empresa privada del Ecuador. Para lograr la recolección efectiva de información y datos relevantes de dicha empresa, se realizó un análisis descriptivo de la comunicación, para lo que se elaboró una encuesta aplicada a una muestra de 103 personas a nivel nacional. La encuesta contiene 13 preguntas cerradas, lo que permite el diagnóstico real de la situación tanto de la comunicación como del desarrollo organizacional. En base a lo anterior, se formuló las conclusiones y recomendaciones que sirvan de guía tanto para estudios posteriores como para la toma de decisiones, con el fin de mejorar y sostener un flujo efectivo de comunicación interna la que a su vez sea una práctica empresarial organizada, planificada y monitoreada en temas de cultura y clima organizacional. Además, para que la empresa desarrolle y mantenga una imagen corporativa tanto a nivel interno como externo, esto es en relación de colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

**Palabras Clave:** Comunicación Organizacional, Cultura Organizacional, Transmisión de Información, Clima laboral, Clima Organizacional, Motivación, Desarrollo organizacional.

### **Abstract**

This project analyzes and describes the organizational communication and the impact on the results in terms of organizational development of a private company in Ecuador. In order to obtain the effective collection of information and relevant data of the company, a descriptive analysis of the communication was carried out; a survey was applied to a sample of 103 people nationwide. The survey contained 13 closed questions, allowing a real diagnosis of the

situation in terms of organizational communication and development quality to confirm their relationship with each other. Based on the above, conclusions and recommendations were formulated to guide further studies and decision – taking, in order to improve and sustain an effective flow of internal communication and at the same time an organized, planned and monitored business practice in the field referring to the topics of culture and organizational climate. In addition, for the company to develop and maintain a good corporate image both internally and externally at levels of employees, customers, suppliers and society in general.

**Key Words:** Organizational Communication, Organizational Culture, Information transmission, Work Climate, Working Environment, Motivation, Organizational Development

## **Introducción**

A nivel mundial la comunicación organizacional, según Chiavenato, es el proceso específico a través del cual se desplaza e intercambia la información entre las personas de una organización. Ha sido uno de los factores relevantes para enfrentar los desafíos que tienen que ver con el desarrollo de mercado, esto es la globalización, el producir eficientemente y el eje de competitividad. Esto implica que la visión empresarial debe incluir tanto lo cultural como la identidad corporativa considerando como temas adicionales a los ya conocidos, como son los factores: económicos, productivo y administrativo que han sido por mucho tiempo las áreas centrales de las empresas. Dado esto, la comunicación constituye el factor vital de la dinámica en toda organización siendo esta un instrumento estratégico en toda empresa, porque el desarrollo de sus procesos, relaciones con su entorno y la interacción con su grupo objetivo tiene una gran incidencia en el impacto de sus resultados en general.

Segun Daniel Favaro, autor del libro Comunicación Organizacional: Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones, en Ecuador, el eje de la comunicación es uno de los elementos claves que toda organización valora debido a la influencia e impacto que tiene en el desarrollo de las relaciones humanas, la forma de interactuar de los empleados entre si y su desempeño laboral, los cuales marcan la cultura en una compañía, ya que constituye la forma de pensar y actuar de una empresa. . La combinación de valores, creencias y comprensiones que comparten los integrantes de una organización son los elementos que inciden en la construcción de dicha cultura, adicionalmente, ésta tiene que ver con el tipo de pensamiento, sentimiento y reacción de los colaboradores, puesto que estos sirven de guía en el momento de la toma de decisiones. Igual ocurre con la forma cómo realizan las actividades, cómo desarrollan las acciones y cómo se comunican internamente, incidiendo así en la creación y desarrollo de la cultura de una organización.

Promover una comunicación participativa y de escucha, basada en valores y en el fomento de trabajo en equipo, haciendo que exista una estrecha relación interdepartamental, entre colaboradores de distintos pensamientos y procedencia entre otros, representa un reto para las empresas privadas en el país para lograr un buen clima laboral y por consiguiente los objetivos planteados de la organización. Todo lo anterior, se logra con el desempeño y accionar de todos los colaboradores, principalmente quienes tienen el nivel jerárquico ya que son ellos los que determinan los retos y metas

organizacionales, las estrategias y acciones para lograrlos, el liderazgo de la empresa y los procesos a seguir para el logro de sus objetivos, además de determinar los recursos financieros y tecnológicos que darán el crecimiento sostenido de la misma.

El intercambio comunicativo es un proceso importante en toda organización, independientemente de su tamaño y estructura, obviamente a mayor tamaño, mayor es el reto de promover una comunicación asertiva a todo nivel para generar un buen clima organizacional. Para ello, es importante indagar y evaluar frecuentemente cómo se desarrolla el clima laboral para tomar los correctivos necesarios a tiempo y así ayudar a mejorar el desempeño productivo en todo sentido de la empresa.

En resumen, con una acertada comunicación, la forma de pensar, de actuar a nivel interno y externo en la organización genera un cambio en el comportamiento humano siendo estas actitudes positivas, decisiones efectivas, soluciones acertadas de problemas y trabajo colaborativo que redundan en un mayor desarrollo organizacional mejorando así la productividad de la empresa. En esta investigación se analizan los elementos necesarios en torno al tema en mención tales como: comunicación, cultura organizacional, transmisión de información, clima laboral, clima organizacional, motivación y desarrollo organizacional, con sus respectivas recomendaciones en el uso adecuado de las herramientas, con el propósito de optimizar los procesos empresariales tras la búsqueda de acciones eficaces para manejar la organización como un todo.

La presente investigación pretende contribuir a este entendimiento y aportar en los criterios para llevar a cabo la gestión de comunicación interna como la solución de conflictos y mejora del clima laboral. Este estudio está fundamentado en describir el reto que actualmente enfrentan las empresas privadas de Ecuador, para fomentar el diálogo, aumentar la motivación de los empleados y el sentido de pertenencia hacia la organización con el fin de que trabajen por un objetivo en común y comunicándose efectivamente concientizando así a las personas para generar los resultados económicos óptimos y resultados de clima y cultura organizacional de calidad.

### **Marco Teórico**

El estudio se enmarca dentro del área de la comunicación organizacional, basándose en la comunicación interna de la empresa con el fin de fortalecer la cultura organizacional, ya que es uno de los pilares de éxito empresarial, especialmente en el área del desarrollo organizacional para generar múltiples cambios al interior de la empresa para que las mismas evolucionen y no se vean obligadas a desaparecer.

### **Comunicación**

La palabra comunicación significa “compartir con” y tiene que ver con el intercambio de ideas, visiones, información, reflexiones, opiniones y valores. La comunicación es de doble vía, ya que interviene un emisor y un receptor, es decir solo dos o más receptores pueden generar una comunicación o ejercer un acto de comunicación (Davis & Newstrom 1999-53). Esta envía mensajes con

diferentes significados a uno o varios individuos; el manejo asertivo de ésta ayuda a evitar conflictos personales y laborales. Ningún grupo que interactúe entre sí puede sobrevivir sin una adecuada comunicación ya que por medio de ésta se llega al entendimiento. La comunicación no es únicamente el hecho de enviar mensajes, para que esta sea efectiva se debe entender completamente el significado del mensaje.

La comunicación organizacional, se ha desarrollado a través del tiempo, mediante un sin número de disciplinas, lo que ha hecho de este tema un factor altamente relevante por los cambios positivos, productos de la globalización y los retos de la administración actual; algunos autores piensan que la comunicación organizacional se inicia en Europa junto con la revolución industrial donde se empezó a realizar estudios para conocer acerca del comportamiento organizacional partiendo por las directrices que asignaba la alta gerencia a los colaboradores, quienes acataban las órdenes sumisamente (Fincowsky, 2012).

El desarrollo de la tecnología ha hecho que la comunicación resulte más compleja por que interactúa a través del teléfono, correo electrónico, mensajes instantáneos, teleconferencias, etc. (Díaz, Nuevas Tecnologías y Comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna, 2004). Esto hace que el envío del mensaje o información se limite al uso de las TIC al querer transmitir cierto tipo de información. El correo electrónico es un ejemplo específico además de ser considerado un medio impersonal ya que los receptores del mensaje no se benefician de escuchar el tono de voz de

quien envía el mensaje, ni de observar sus expresiones faciales para entender el mensaje; más aún que existe una amplia brecha entre el envío del mensaje y la recepción de la retroalimentación (John Arnold, 2012).

El proceso de la comunicación es fundamental dentro de la empresa para alcanzar el éxito, logrando la conexión entre las funciones administrativas y un mejorando el desempeño de los colaboradores, principalmente del nivel directivo, ya que de ellos depende la eficacia del liderazgo y la calidad del clima laboral, lo cual promueve la motivación. La comunicación debe ser clara, para que el receptor decodifique el mensaje y lo interprete además es efectiva, generando retroalimentación para asegurar que el mensaje sea transmitido tal cual se lo ha enviado, ya que de lo contrario sería difícil para los colaboradores entender el mensaje sobre las necesidades, planes y proyectos que tiene la organización. Uno de los beneficios de la comunicación es que promueve el cumplimiento de las funciones administrativas que son la planeación, organización, dirección y control, siendo todo esto parte del logro de los objetivos y retos de la empresa (Luis, 2013). En la comunicación efectiva, transmitiendo a los empleados un mensaje claro, generando una constante interacción entre colaboradores y directivos, para que la información fluya a todo nivel, seguimiento a los planes a ejecutar y asegurando retroalimentación constante, entre otros, los colaboradores tienen un mejor desempeño laboral y la satisfacción se ve incrementada, ya que no solo conocen sus roles y responsabilidades sino que se involucran y participan proactivamente en los objetivos y planes de su área

y de la empresa, generando así un sentido de pertenencia y mejora en el clima laboral (Silvia Compa, 2011).

### **Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional es el conjunto de valores y normas compartidos por los miembros de la organización, que controla las interacciones entre dichos miembros y sus proveedores, clientes y demás personas externas a la organización. Una cultura organizacional está moldeada por la gente interna, por la ética de la organización, por los derechos laborales que se otorgan a los empleados y por el tipo de estructura de la organización” (R.Jones, 2013).

Los códigos de conducta son los canales que se utilizan para dar a conocer las políticas, normativas y estrategias en una empresa incidiendo en la calidad de comunicación. Por lo tanto, la cultura de la organización permita el desarrollo y efectividad de la comunicación fluida, previo a la definición de los límites dentro de los cuales se dan los comportamientos, recordando, promover un sentido de identidad en sus colaboradores para generar un compromiso personal que vaya más allá de los intereses del empleado (Brandolin Alexandra, 2009).

El ambiente laboral y que es parte de la cultura organizacional es lo que hace a una empresa, los esfuerzos sistemáticos para mejorar la vida laboral para proveer en los colaboradores una oportunidad de desarrollar sus puestos y

contribuir a la empresa en un ambiente de confianza y respeto. La alta gerencia, a menudo se empeña en obtener la colaboración pasiva y repetitiva de varios empleados, pero poco se ha interesado por conocer las ideas que esas personas puedan generar siendo este uno de los retos de toda empresa. En el pasado, el personal sentía poca responsabilidad por el desempeño de la empresa, debido a que a sus ideas no eran tomadas en cuenta, por lo que erróneamente se rechazaba la colaboración y se trataba de aplicar la jerarquía, impidiéndose la valoración del trabajo en equipo (William B. Werther, 2008).

Todo lo anterior, influye en la cultura organizacional, AL proporcionar los códigos adecuados de conducta se forma un vínculo que facilita la unión entre la organización y los empleados, Por el contrario, cuando no se proveen las normas y procedimientos, existe un desconocimiento en los empleados provocando que se cometan errores o malos entendidos, lo que dificulta los procesos de coordinación e integración en el trabajo.

### **Transmisión de Información.**

La información constituye un aspecto básico de las organizaciones; ya que abarca a los empresarios, empleados y los clientes, cuando ésta es insuficiente, transmite un mensaje deficiente, provocando desmotivación, tensión, e insatisfacción entre los colaboradores. La primera responsabilidad para que la comunicación sea efectiva, es construir una imagen de marca, informando a los clientes potenciales acerca de los beneficios de sus productos y servicios de la empresa. Adicionalmente, es importante generar un posicionamiento de dichos productos para su respectiva recordación en la mente de los

consumidores, con el fin de incrementar su participación en el mercado y por ende aumentar las ventas (Roger J. Best, 2007).

Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes: emisor, código o lenguaje, mensaje, receptor, canal, contexto y retroalimentación.

La empresa por lo general desarrolla varios medios de comunicación para transmitir la información, generando métodos formales e informales como es el caso de la comunicación boca a boca con su público objetivo; este proceso comunicacional proporciona un resultado positivo o negativo dependiendo de la calidad de mensaje o información que se haya transmitido. Por otro lado, la ausencia de este proceso comunicacional es un factor que afecta los niveles de productividad y mejoramiento del clima laboral. En resumen, la comunicación clara y concisa es fundamental para el desenvolvimiento eficaz de una organización (Brandolin Alexandra, 2009).

Entre los métodos informales están los rumores, éstos surgen cuando la información que se transmite es de una fuente informal no autorizada, por lo que el mensaje no es claro, ni preciso con respecto al mensaje original, provocando malos entendidos o especulaciones, generando expectativas erróneas y desencadenando en un tóxico ambiente laboral, lo que conlleva a un descenso de la productividad. Esto genera impactos para la organización:

## **Impactos Positivos**

Los colaboradores pueden crear actividades de integración fuera de oficina ya sea esta cultural o deportiva, que maximicen sus relaciones interpersonales.

Generar sentimientos de cooperación y solidaridad que inciden en mejorar el clima laboral.

La innovación es otro beneficio para la empresa cuando existe una comunicación acertada.

## **Impactos Negativos**

Especulaciones o cambio del mensaje original que provocaría confusión, estrés o incluso inestabilidad laboral.

Incremento de rumores que desencadenan malestar en el ambiente de trabajo.

Toma de decisiones no acertadas debido a una inadecuada comunicación.

Para ayudar a mantener una comunicación eficiente en la organización, se debe tener en cuenta aspectos como la retroalimentación precisa y oportuna de la información, que es el medio para verificar efectivamente si el mensaje enviado es transmitido, recibido y comprendido adecuadamente, mejora el entendimiento de las tareas de los empleados haciendo que se sientan más involucrados en la empresa; por el contrario, la falta de retroalimentación suele producir frustración en el empleado, que a menudo tiene un efecto

negativo en su motivación, satisfacción y desempeño laboral reduciendo la productividad organizacional (John M. Ivancevich, 2012).

### **Clima Laboral**

El Clima Laboral es el ambiente en el que se desenvuelven los colaboradores en una organización, siendo el resultado de acciones, comportamientos y decisiones que influyen en la conducta del personal y por ende en los resultados de la empresa. Cuando se tiene empleados satisfechos se genera lealtad hacia la empresa; la persona se siente identificado y comprometido con la misma logrando una satisfacción y motivación laboral (Empresa, 2013) En otras palabras, el clima puede ser vínculo positivo o negativo para el desempeño de la empresa.

La conducta de un trabajador se ve reflejada en el clima laboral; incide en su estado de ánimo, motivación y desempeño; estas percepciones dependen en gran parte, de la relación entre el empleado y la empresa, a través de: actividades, interacciones y experiencias; por lo que las características personales y organizacionales se ven reflejadas en el clima organizacional (John M. Ivancevich, 2012).

Si bien es cierto que, a corto plazo, una administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, el resultado es temporal; ya que a largo plazo el progreso significativo de productividad no se puede sostener debido a que existe un deterioro en el clima laboral. Esto hace que el personal

se desmotive y pierda entusiasmo por su trabajo, afectando así, los resultados generales de la empresa (William B. Werther, 2008).

La mayoría de las personas consideran que disfrutan de un buen clima laboral cuando contribuyen al éxito de la organización en forma representativa. El simple hecho de cumplir con su trabajo no es suficiente para sentirse útil e involucrado. Tanto la alta gerencia como el área de recursos humanos tienen la necesidad de crear en su empresa, un clima que trate responsable y respetuosamente a los empleados (William B. Werther, 2008).

Es claro que cuando existe un buen clima laboral en la empresa, el empleado se siente contento y satisfecho, lo que hace que su desempeño y lealtad hacia la empresa sea mayor; disminuyendo la rotación de personal o fuga de talentos, además por lealtad a la empresa, le resultará complicado decidir abandonarla cuando se le presente una nueva oportunidad laboral. Por ello, las organizaciones deben velar siempre por desarrollar y mantener un buen clima laboral, donde tanto el empleado como la empresa se manejen con una relación de socios para que se generen resultados de forma sostenida y se produzca un ganar-ganar entre las partes.

### **Clima Organizacional**

De acuerdo con la definición de Forehand y VonGilmer (1964), el clima organizacional es “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las

personas que la forman”, es decir el clima es la “atmósfera” psicológica y social que rodea el lugar de trabajo; tiene mucha importancia en una empresa, ya que es el resultado de la socialización, y bienestar psicológico del empleado, lo que genera sentimientos y actitudes que se ven reflejadas en la calidad de la comunicación e interacción entre las partes (Daniel Fiallo, 2015).

Lo anterior tiene consecuencias positivas y negativas para la organización. Dentro de las positivas se menciona: mayores expectativas y logros, incremento de la productividad, baja rotación de personal, satisfacción en la relación empleado - empleador, adaptación y pensamiento innovador, entre otros; por el contrario entre las consecuencias negativas están: inadaptación, ausentismo, baja productividad, alta rotación, etc. (John M. Ivancevich, 2012).

En resumen, la cultura y clima organizacional están totalmente relacionados entre sí; ambos elementos se complementan; ya que la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, hábitos y actitudes entre los grupos existentes de una empresa y es uno de los pilares fundamentales que deben de conocer para apoyar las actividades de la misma, y hacerla más competitiva, la cultura precede al clima y actúa como su base.

## **Motivación**

La motivación en el mundo laboral es un elemento clave para estimular el desarrollo del ser humano, además un factor importante para el éxito de una empresa. La organización por sí sola no puede alcanzar sus metas, ya que siempre necesita de los empleados que logren los objetivos organizacionales

(Motivacion, Liderazgo y Comportamiento Organizacional, 2008) . Requiere indagar y entender las necesidades y satisfacciones de las personas, puesto que el logro de los resultados proviene de ellos, por lo que el grado de motivación juega un papel fundamental; por ello, la motivación en el trabajo es esencial, ya que la combinación de factores internos y externos hace que un colaborador decida cómo actuar y comportarse incidiendo en los resultados de la empresa.

Un trabajador que se siente motivado, estará más comprometido con la organización, generará mayores iniciativas y se esforzará más para mejorar su trabajo (Motivacion, Liderazgo y Comportamiento Organizacional, 2008). Por otro lado, la motivación laboral va en línea con el reconocimiento y visibilidad pública, ya que es una de las fuentes de satisfacción personal más importantes para sentirse a gusto con su trabajo y por ende en su vida personal.

En la empresa cuando el logro de resultados viene acompañado de reconocimiento público no solo su satisfacción es mayor sino que también su productividad se incrementa. Definir metas claras con indicadores de desempeño para cada empleado, monitorear los avances de los resultados para tomar decisiones a tiempo en un ambiente de motivación constante para que el empleado se sienta apoyado y acompañado en su trabajo son también acciones claves que ayudan no solo a buscar el compromiso de dicho colaborador sino también el cumplimiento de la meta propuesta (Newstrom, 2011).

Por el contrario, cuando hay ausencia de motivación en una empresa, la misma se ve afectada, su clima laboral también se altera; como consecuencia de esto, el colaborador, no participa proactivamente, cumple sus responsabilidades a medias y su ambiente es estresante, causando no solo enfermedades laborales y accidentes de trabajo sino impuntualidad y mala relación con sus compañeros. Todo esto puede implicar pérdidas de participación de mercado en la empresa, deterioro de su situación económica y fuga de talentos (Bohlander George, 2008).

### **Desarrollo Organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO), es un tema relevante en el mundo empresarial, este proceso dinámico y continuo de cambios generados que parte de un análisis de situación en una empresa; fomenta un cambio individual y organizacional para que ésta se adapte a las nuevas tendencias. Por esto, se implementan estrategias y acciones con un seguimiento efectivo, para el logro de estos cambios, con el fin de generar eficiencia y eficacia en la organización asegurando así un crecimiento saludable y sostenido tanto para la empresa como para los empleados (Ulibarri, 2013).

El DO es un enfoque sistemático integrado y planeado para mejorar la efectividad de la empresa; se diseñó para resolver los problemas que disminuyen la eficacia de la operación en todos los niveles, entre ellos la falta de cooperación, la descentralización y la comunicación deficiente. Las técnicas de DO comprenden, capacitación técnica y administrativa,

retroalimentación de encuestas, entre otras. (Harold Koontz, 2013). El DO también requiere una visión global de la empresa, tanto interna como externa, que venga de un directorio responsable y que se base en la solución de conflictos; enfocándose en mejorar las relaciones humanas, resultados económicos, relaciones grupales, liderazgo, entre otros.

En otras palabras, el DO se centra más en las personas que en los objetivos y estructuras de la organización. Las ventajas que genera en la organización son múltiples, como: reducción de tensiones, manejo de equipos, solución de conflictos, claridad de objetivos, desarrollo de carrera y efectivo compromiso con ellos, entre otros. Las actividades relacionadas con la gestión de las carreras del personal es un ejemplo a mencionar y que deben estar enmarcadas dentro de un plan de creación de valor para la empresa, desarrollando competencias y capacidades en los colaboradores para generar puestos de trabajos atractivos y fomentar la motivación de los empleados, sobre todo en aquellas personas identificadas como potenciales inmediatos y también ir identificando aquellos que puedan paulatinamente desarrollarse y crecer profesionalmente, ya que será un gran estímulo para permanecer satisfechos en la organización(Gary, 2011).

Las organizaciones necesitan también crear y mantener relaciones empresa – cliente a largo plazo, reconociendo el potencial que generan los clientes, esforzándose en desarrollar y mantener un vínculo efectivo con cada uno de ellos, en lugar de actuar mecánicamente, generando un gran número de transacciones que no facilita el desarrollo de una relación comercial saludable

y creciente en el tiempo aplicando principios de valores, respeto, transparencia, consideración y comunicación fluida y clara para que la relación sea buena y genere así confianza y lealtad hacia la empresa y sus productos y/o servicios (O.C. Ferrel, 2012).

### **Metodología**

La metodología que se aplica en la presente investigación es mixta, se utiliza el método cuantitativo ya que se maneja datos numéricos para la elaboración de gráficos y tablas, además es cualitativo porque se analiza la comunicación y desarrollo organizacional de una empresa privada en el Ecuador. Se realizan encuestas que consisten en 13 preguntas cerradas de opción múltiple (adjuntada en el anexo A).

Se elige aleatoriamente de todas las áreas de la empresa a nivel nacional un grupo de 103 colaboradores; entre los que se analizará la antigüedad laboral; género y nivel de mandos en la organización; Se llevara a cabo encuestas para recopilar información a través del contacto directo del investigador con la realidad.

Se aplican varios tipos de investigación, la correlacional para medir y evaluar el grado de relación que existe entre la comunicación y el desarrollo organizacional de la empresa privada; la investigación descriptiva para especificar las características más relevantes del caso en estudio, en lo concerniente a su origen y desarrollo; finalmente la investigación explicativa para generar las razones del por qué las variables “Comunicación” y

“Desarrollo Organizacional” están relacionadas entre sí, al igual que sus causas e impacto.

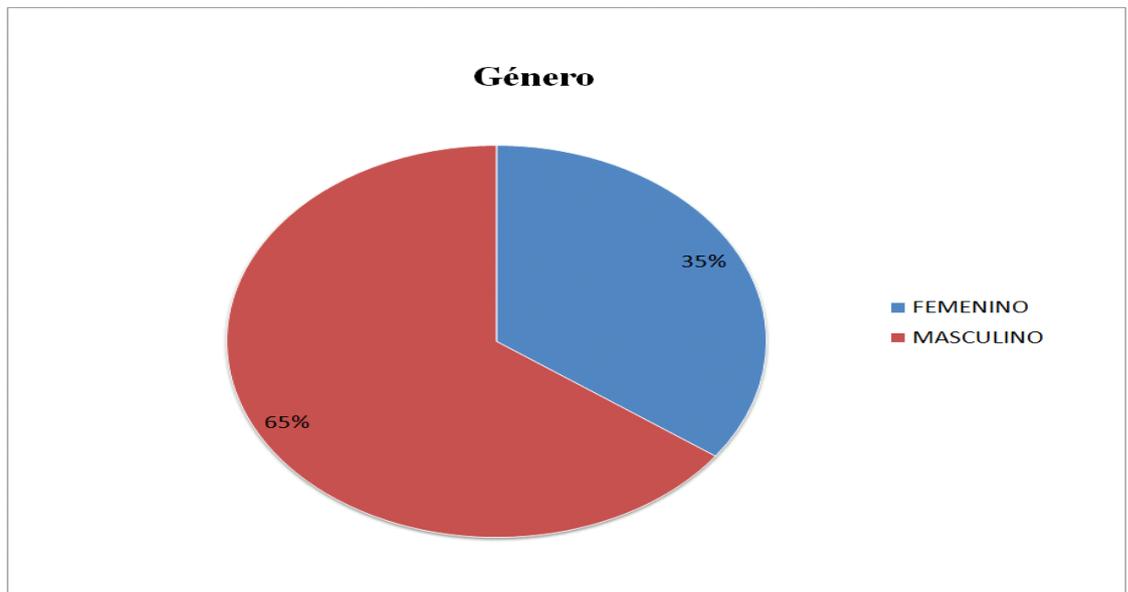
### Detalle de Población

<b>DETALLE DE POBLACIÓN</b>	
<b>CARGO</b>	<b>CANTIDAD</b>
Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente de Gestión de Talento	1
Coordinador de Marketing	1
Jefes de Estaciones	10
Jefe Zonales de Ventas	2
Jefe de Sistemas	1
Pisteros (operativos)	42
Vendedores de tiendas (operativos)	32
Coordinadores (DO, Selección y Trabajo Social)	3
Analistas	4
Secretarias	3
Auxiliares	2
Total	103

Tabla #1. Detalle de población  
Fuente: la autora 2017

## Análisis de los Resultados

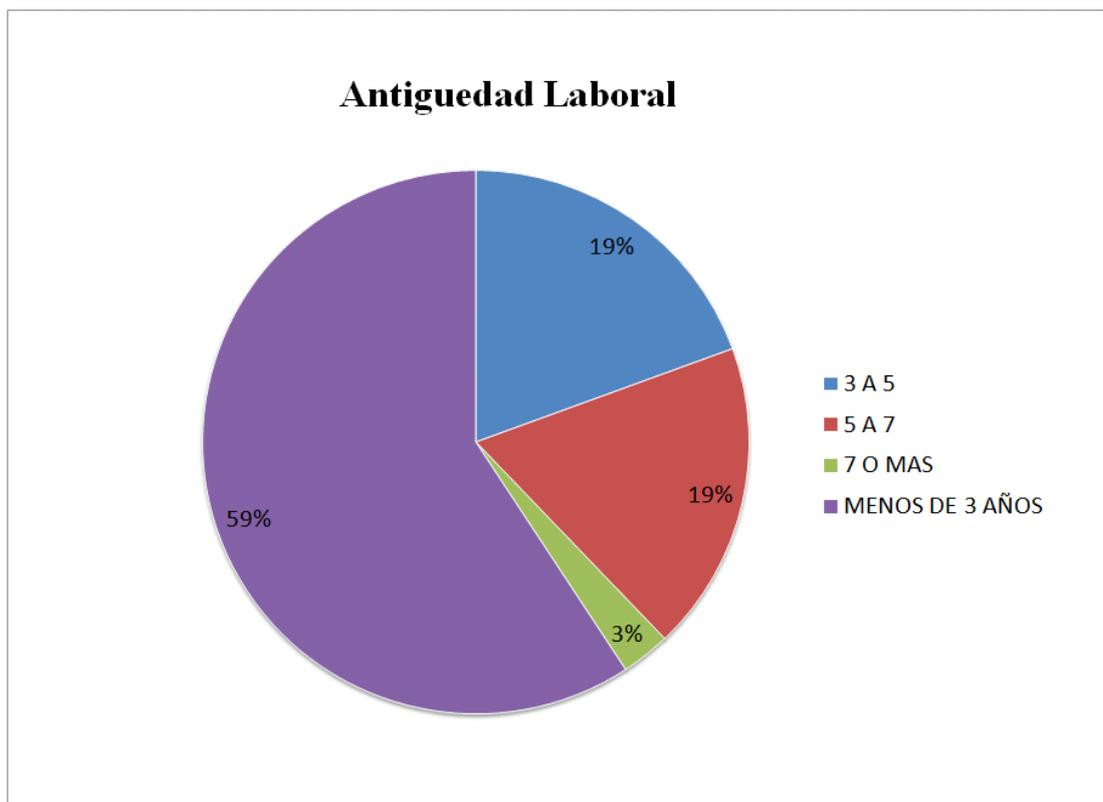
La información se recolectó mediante la aplicación de encuestas, la tabulación se la realiza a través del programa Excel, para verificar las respuestas e interpretar mejor la muestra. Así mismo, se han incluido gráficos con los respectivos pesos de las respuestas para una mejor visualización e representación de los resultados.



**Gráfico #1.** Género

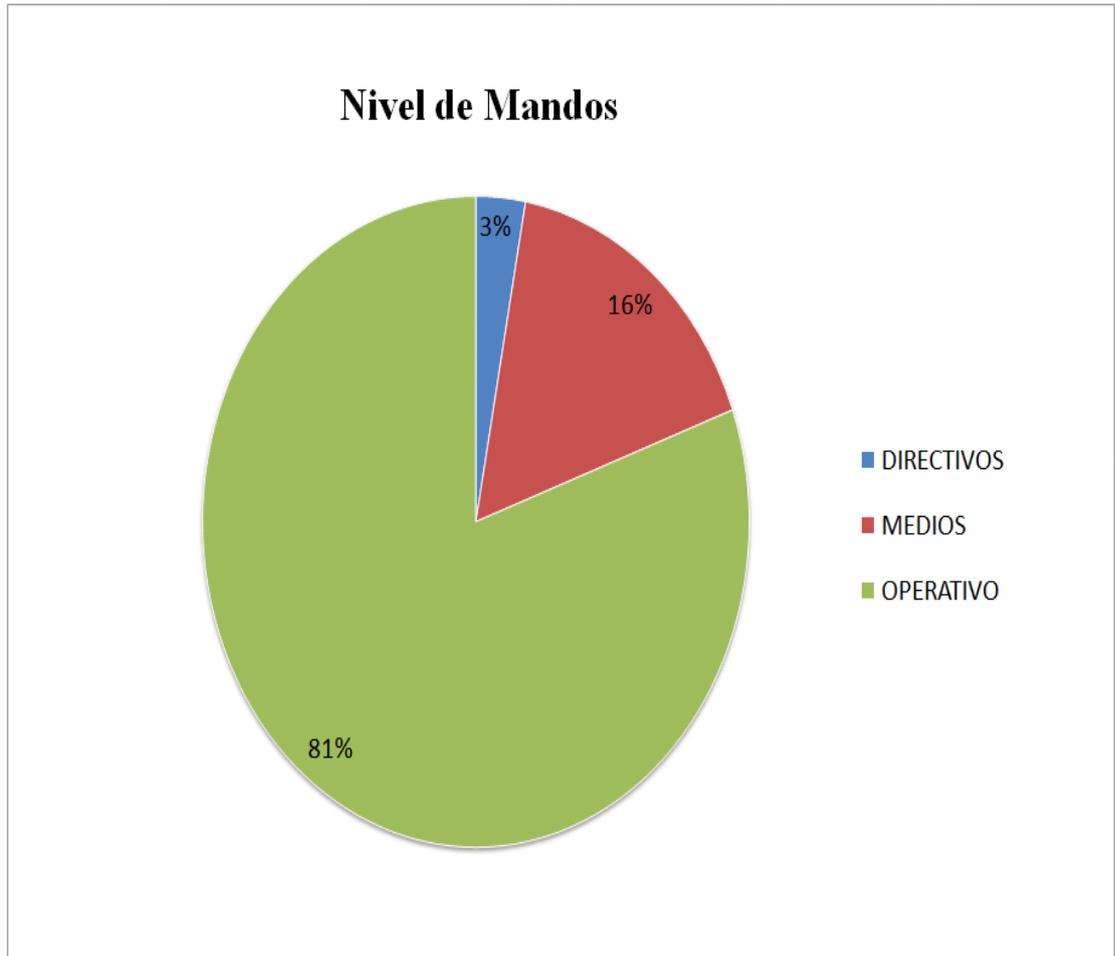
**Fuente:** la autora 2017

Del total de la muestra encuestada, es importante recalcar que las 2 /3 partes de los entrevistados (65%) pertenecen al género masculino y la minoría (35%) es de género femenino, es decir que la empresa no considera en su contratación la igualdad de género.



**Gráfico #2.** Antigüedad Laboral  
**Fuente:** la autora 2017

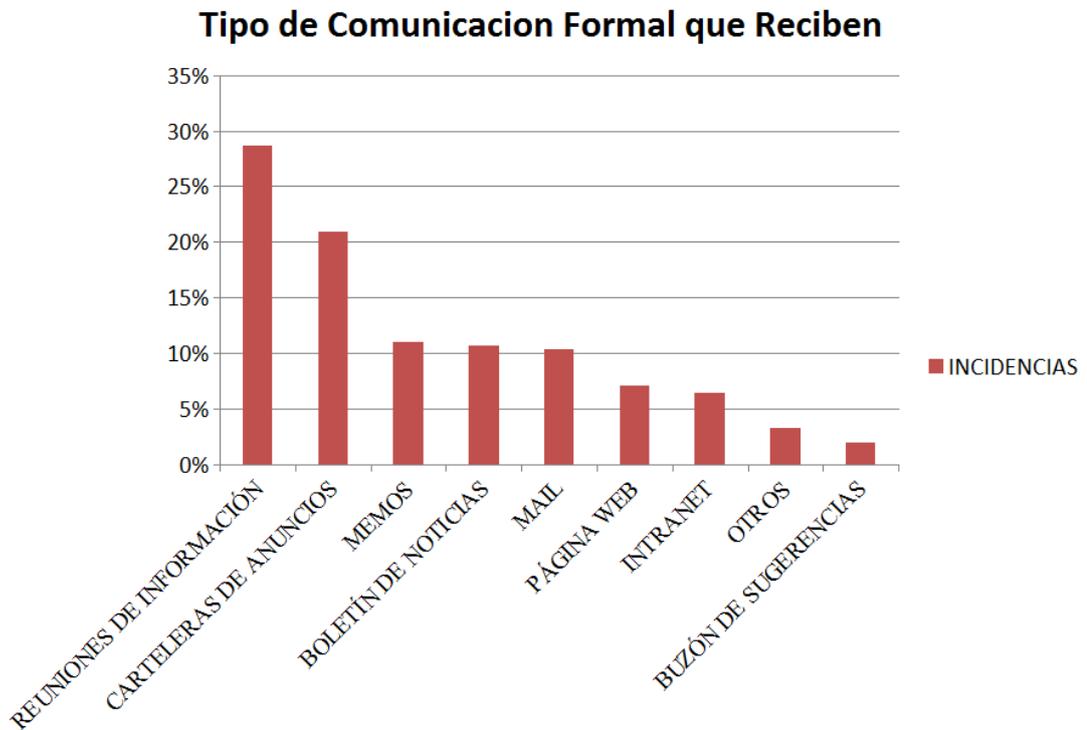
La organización cuenta con colaboradores cuyo nivel de antigüedad es relativamente nuevo ya que el 59% de los encuestados tiene menos de 3 años de servicio, lo que aparentemente se presta para pensar que existe una alta rotación de personal. Se puede decir que esto se da por el giro de negocio a nivel operativo principalmente aquellos que están en las Estaciones de Servicio. Empleados de 3 a 5 años representan el 19%, seguido por el mismo porcentaje del 19% con empleados de 5 a 7 años. Apenas el 3% tienen entre 7 o más años.



**Gráfico # 3.** Nivel de Mandos

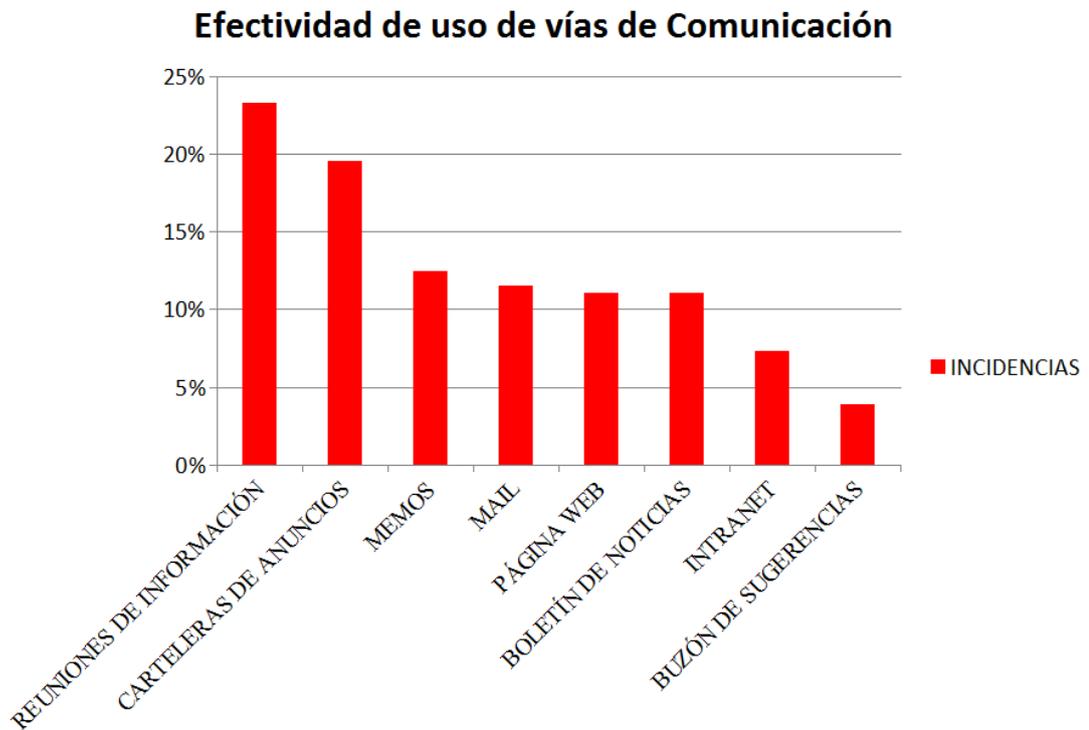
**Fuente:** la autora 2017

El 81% de la muestra es de nivel operativo dado el giro del negocio de la empresa, el peso de este nivel de mando incide altamente en la encuesta, ya que el 16% corresponde a mandos medios y un escaso 3% corresponde a nivel de directivos.



**Gráfico # 4.** Señale cuál de las siguientes vías de comunicación interna aplica la empresa  
**Fuente:** la autora 2017

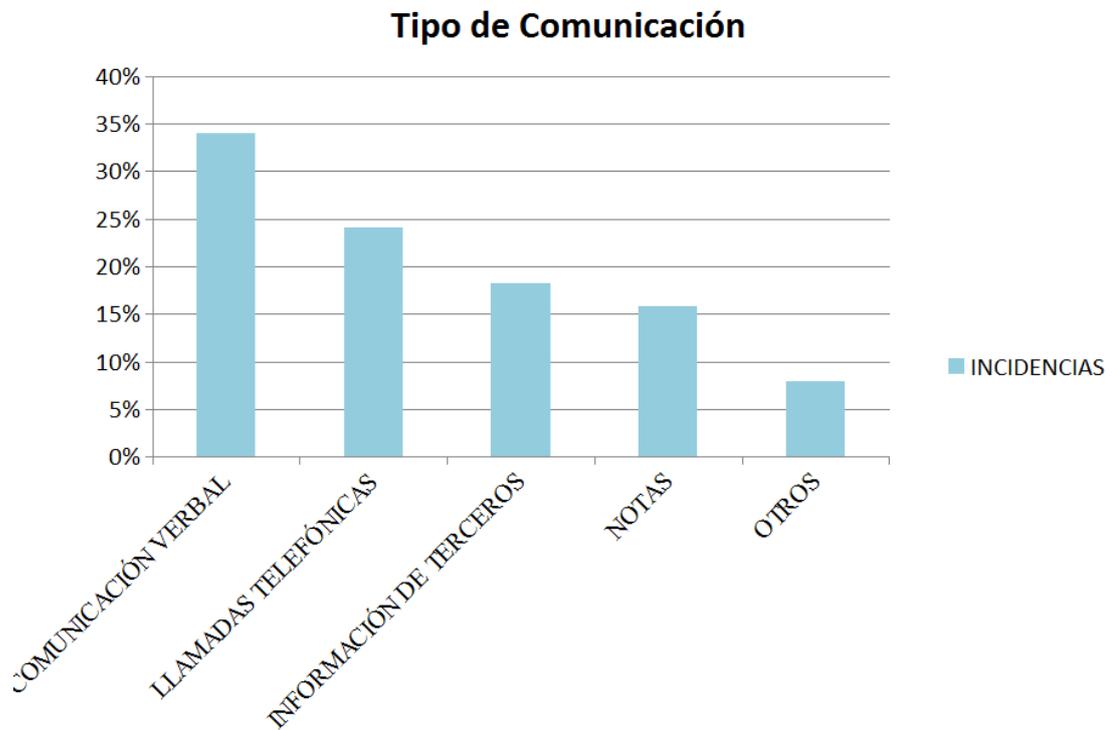
La mitad de la comunicación que reciben está concentrada a través de reuniones de información y carteleras de anuncios, que se considera formal dentro de la organización (29% y 21% respectivamente). Los boletines de noticias y memos abarcan un 22% influenciando en la forma de compartir información de la empresa, el mail representa un 10%, entre otros tipos de comunicación formal como lo es la página web, intranet, buzón de sugerencias y otros representan un 18% que la empresa encuestada pudiera diversificar o desarrollar.



**Gráfico # 5.** ¿Cuál es la efectividad de uso de las siguientes vías de comunicación?

**Fuente:** la autora 2017

Las reuniones de información y carteleras de anuncios se consideran los medios más efectivos en la comunicación empresarial (23% y 20% respectivamente), seguido por los memos, mail, página web y boletín de noticias, que juntos concentran el 46% de efectividad en la comunicación formal, existiendo un 11% restante a explotar por parte de la empresa en medios tales como intranet y buzón de sugerencias.

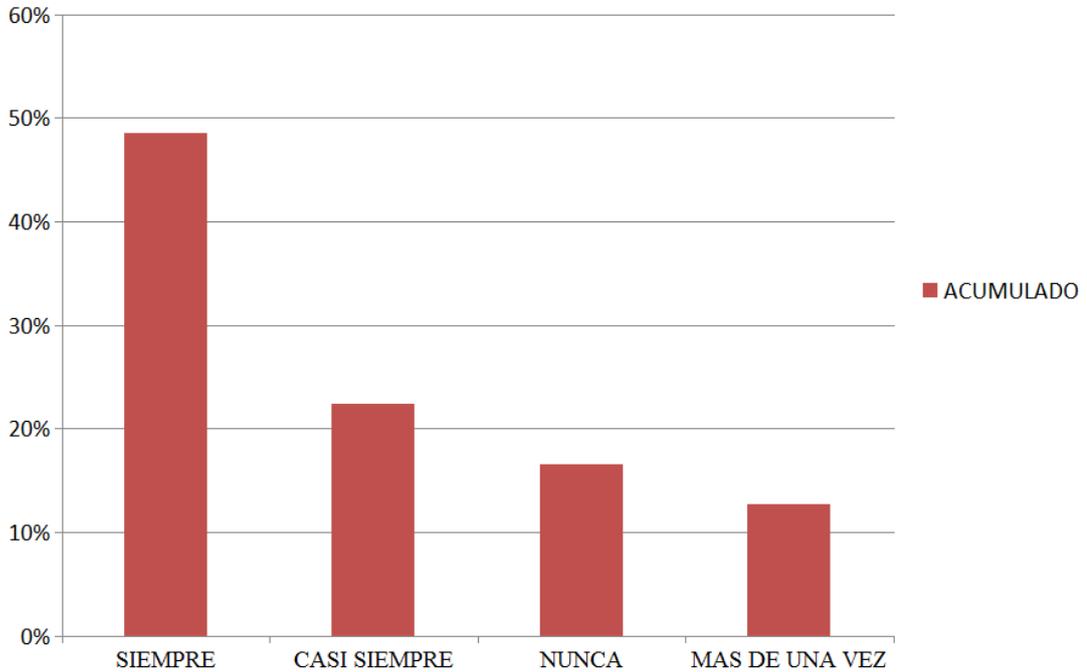


**Gráfico #6.** Tipo de comunicación informal que recibe (en lugar de canales formales)

**Fuente:** la autora 2017

El tipo de comunicación informal está concentrada en comunicación verbal y llamadas telefónicas (34% y 24% respectivamente), el resto está fragmentando entre información de terceros con un 18%, notas 16% y otros 8%. El reto para la empresa es fortalecer la comunicación formal en sus procesos minimizando la frecuencia de comunicación informal para no afectar el clima laboral.

### Frecuencia de Comunicación Verbal

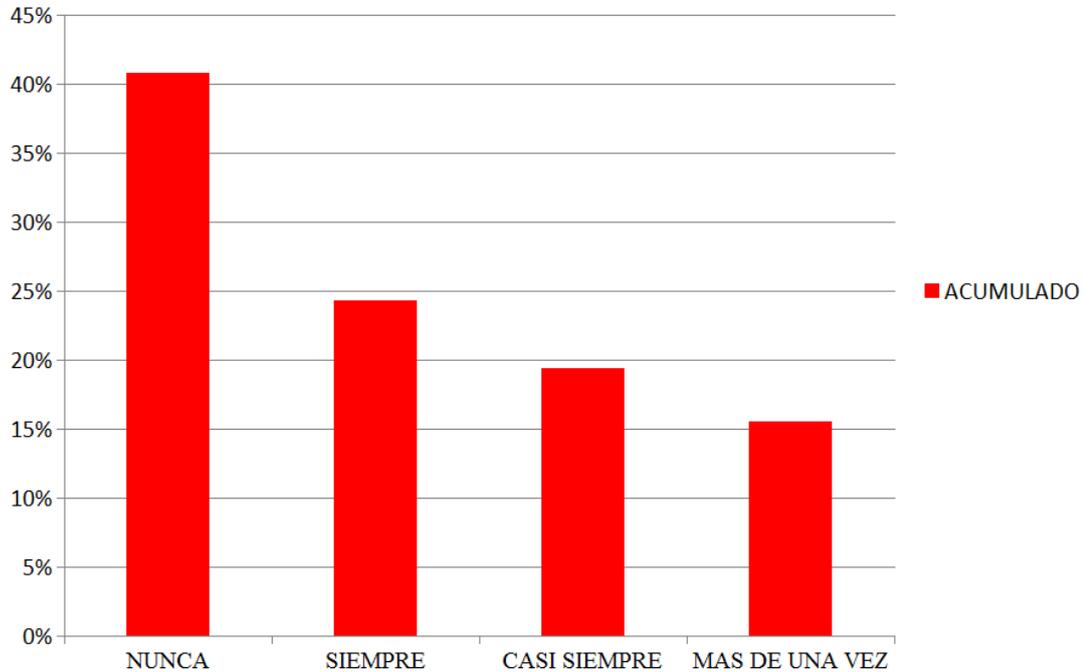


**Gráfico #7.** Frecuencia de Comunicación Verbal

**Fuente:** la autora 2017

Existe un alto porcentaje de comunicación verbal, llegando a tener un 49% con una frecuencia de siempre y un 22% de casi siempre, mientras que un 17% manifiesta nunca tener comunicación verbal y un 13% considera que es más de una vez. Se considera como una frecuencia alta de la empresa encuestada, esto nos permite entender que se tiene potencial para mejorar estos porcentajes revisando los cargos y cómo se están comunicando entre sí.

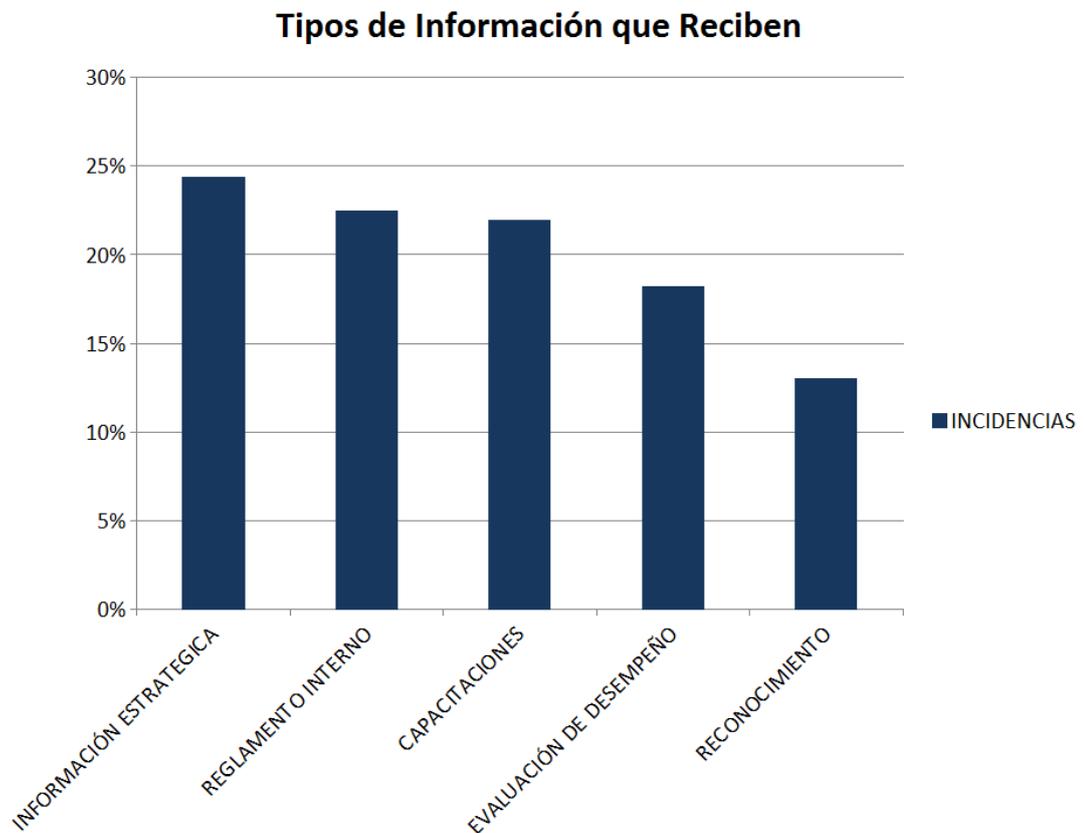
### Frecuencia de Llamadas Telefónicas



**Gráfico #8.** Frecuencia de Llamadas Telefónicas

**Fuente:** la autora 2017

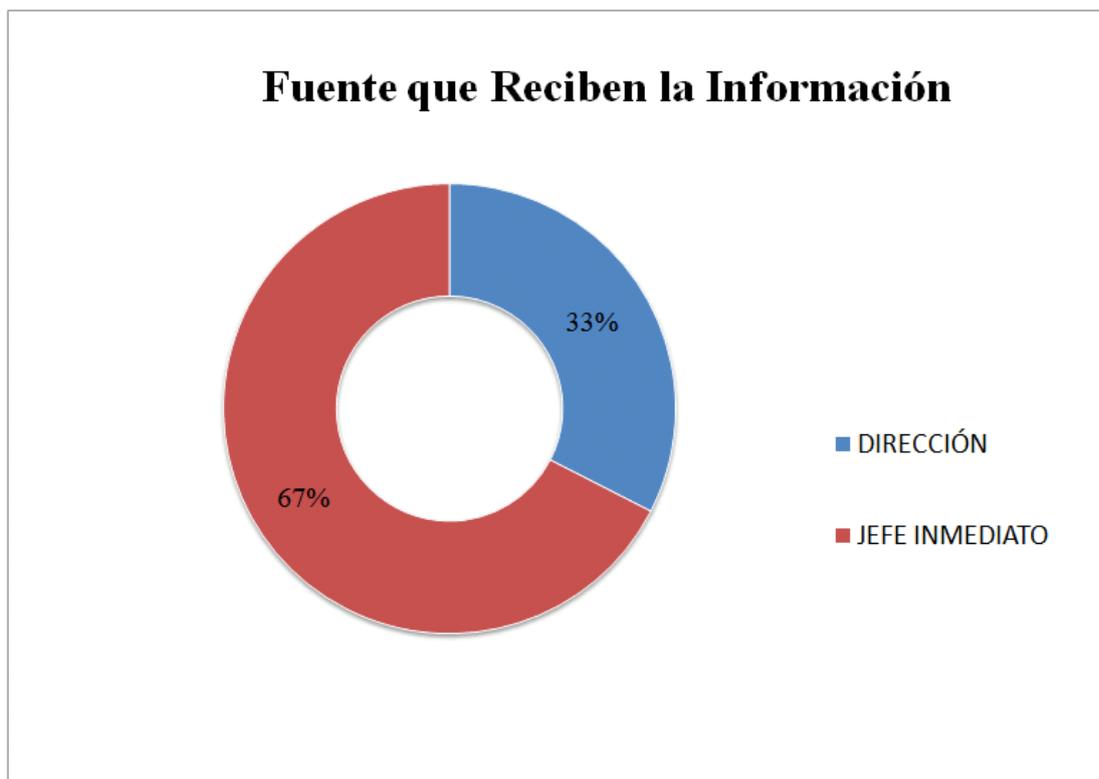
La información levantada nos muestra que esta organización tiene un bajo nivel de comunicación a través de llamadas telefónicas con un impacto del 41%. Se observa que el 24% corresponde a una frecuencia de siempre, un 19% casi siempre y el restante de 16% con más de una vez. Lo que nos permite recomendar que habría que minimizar el canal informal de comunicación ya que no se cuenta con ningún respaldo de la información proporcionada y pudiera generar conflictos.



**Gráfico #9.** ¿Qué tipo de información recibe usted?

**Fuente:** la autora 2017

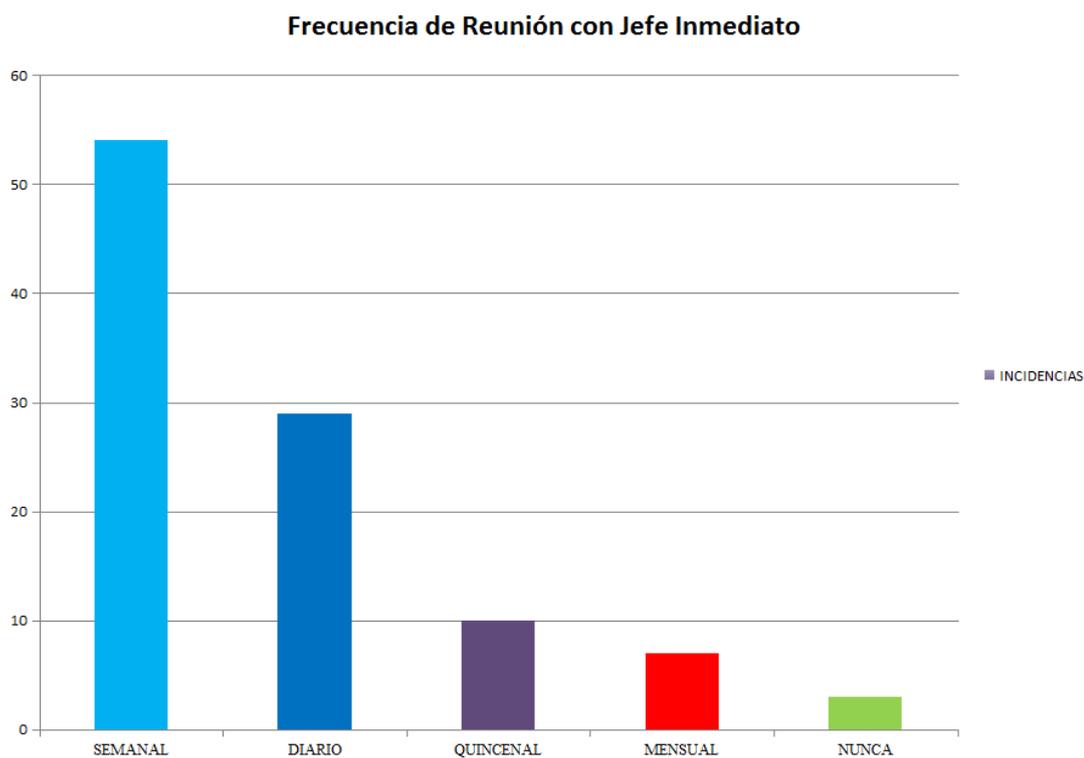
La empresa luce saludable en el tipo de información que comparte con sus colaboradores ya que el 68% de la información que los colaboradores reciben están en temas claves de la organización tales como información estratégica, reglamento interno y capacitaciones. Sin embargo, se puede mejorar en el ámbito de reconocimiento y evaluación de desempeño (18% y 13% respectivamente) para que sus colaboradores estén más satisfechos y motivados.



**Gráfico #10.** Fuentes que reciben la información

**Fuente:** la autora 2017

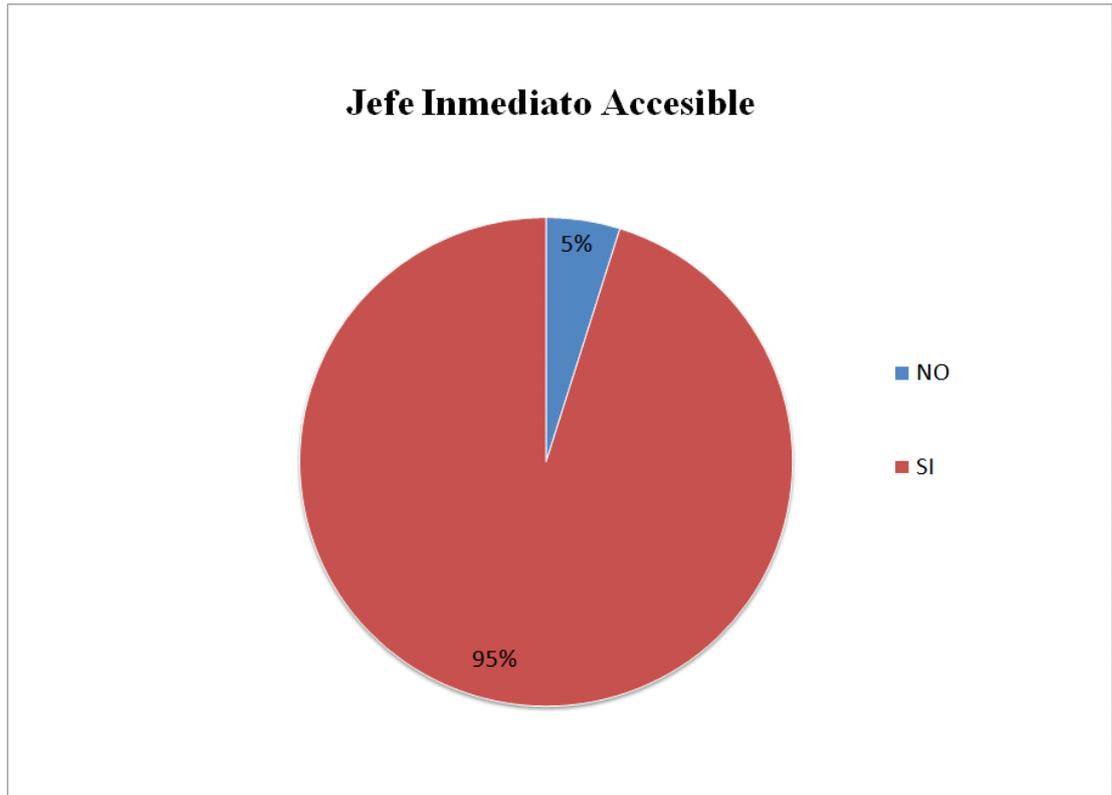
El 67% recibe la información directamente de su jefe inmediato por lo que habría una oportunidad de mejora en compartir la información con sus equipos de trabajo, lastimosamente el 33% restante recibe la información de la dirección, lo que hace que se corte el flujo del mensaje.



**Gráfico #11.** Indique la frecuencia con la que se reúne con su jefe inmediato

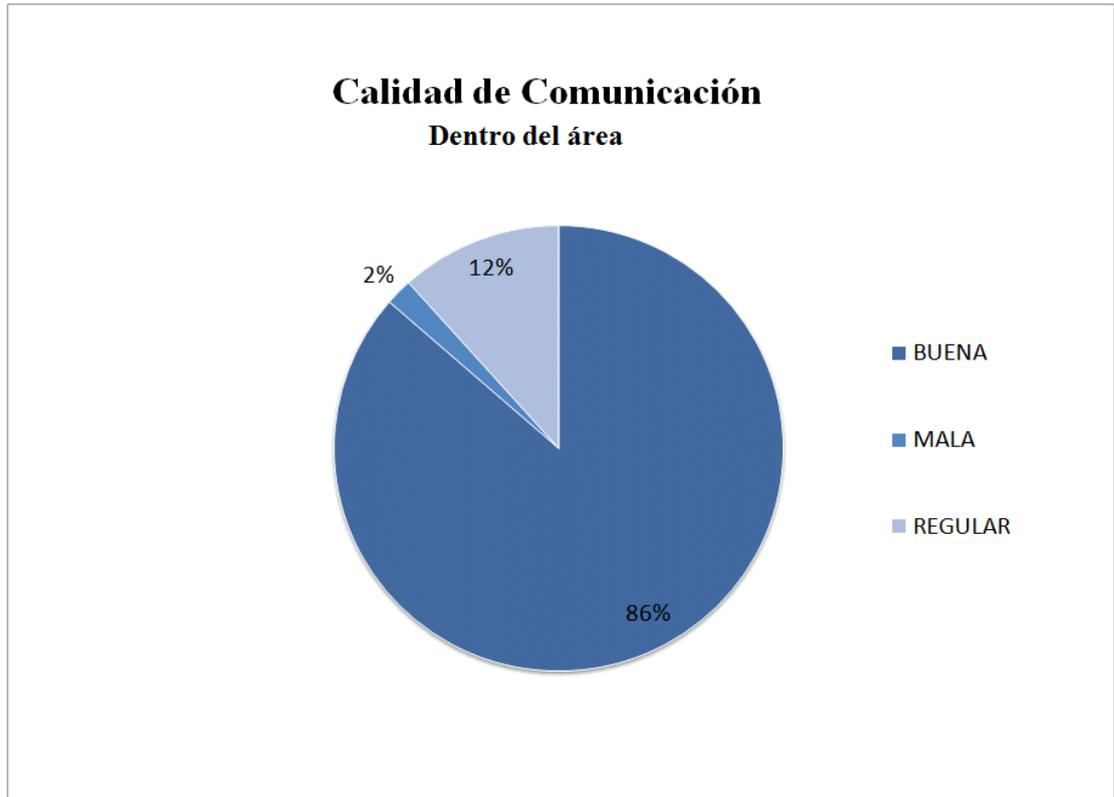
**Fuente:** la autora 2017

Ligeramente más de la mitad (52%) tienen reuniones semanalmente con su jefe inmediato, lo que sería un punto de mejora en ese sentido. El 28% lo hace diariamente, 10% de manera quincenal, 7% mensualmente y un 3% restante nunca lo hace. Adicionalmente, existe un 3% que manifiesta que nunca tienen reuniones con sus jefes lo que implica un problema a resolver para que la comunicación entre jefe – subalterno sea fluida y efectiva para que a su vez los empleados puedan desempeñarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.



**Gráfico #12.** ¿Es su jefe inmediato es accesible, lo escucha y responde a sus inquietudes?  
**Fuente:** la autora 2017

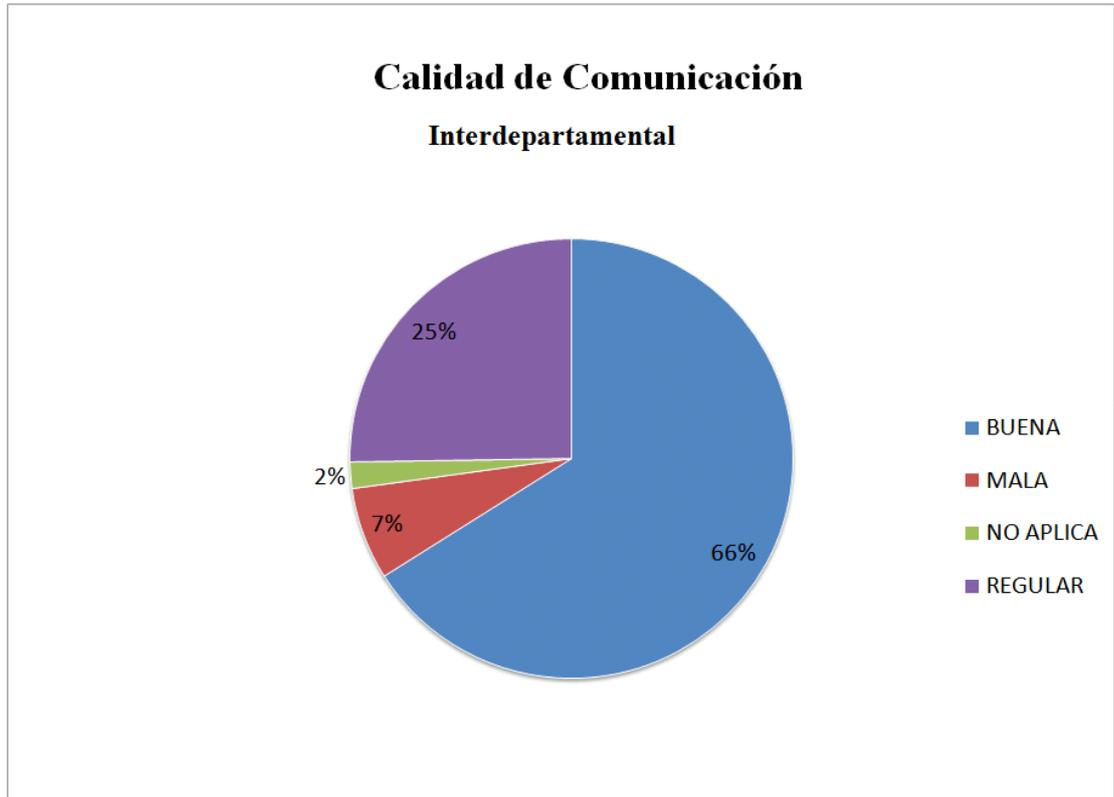
Afortunadamente casi la totalidad (95%) de los colaboradores considera que su jefe inmediato es accesible, los escucha y responde a sus inquietudes, lamentablemente el 5% restante no tiene una buena comunicación y acercamiento con su jefe inmediato.



**Gráfico #13.** ¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de su área?

**Fuente:** la autora 2017

La calidad de la comunicación dentro del área es relativamente buena con un 86%, sin embargo, esta puede mejorarse a través de una comunicación clara y con trabajo en equipo, afortunadamente solo el 2% de los encuestados refiere que la comunicación es mala

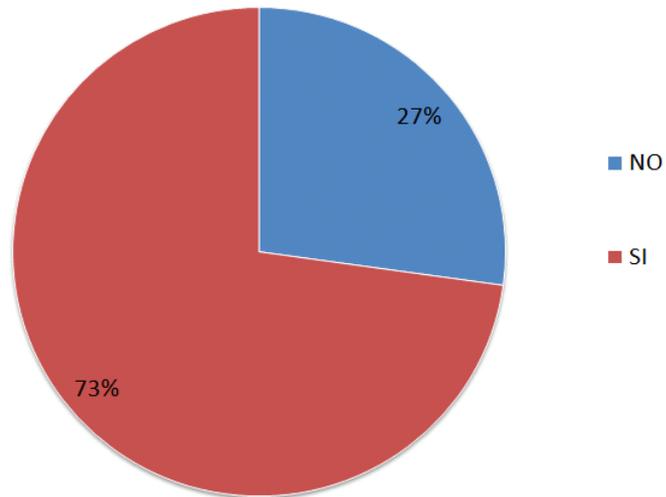


**Gráfico #14.** ¿Cómo es la comunicación a nivel interdepartamental?

**Fuente:** la autora 2017

Existe el reto de mejorar la comunicación a nivel interdepartamental ya que solo el 66% considera que la comunicación es buena, por lo que se recomienda implementar acciones para que exista una comunicación fluida y mejorar la interacción entre los colaboradores, para potenciar los resultados de la empresa.

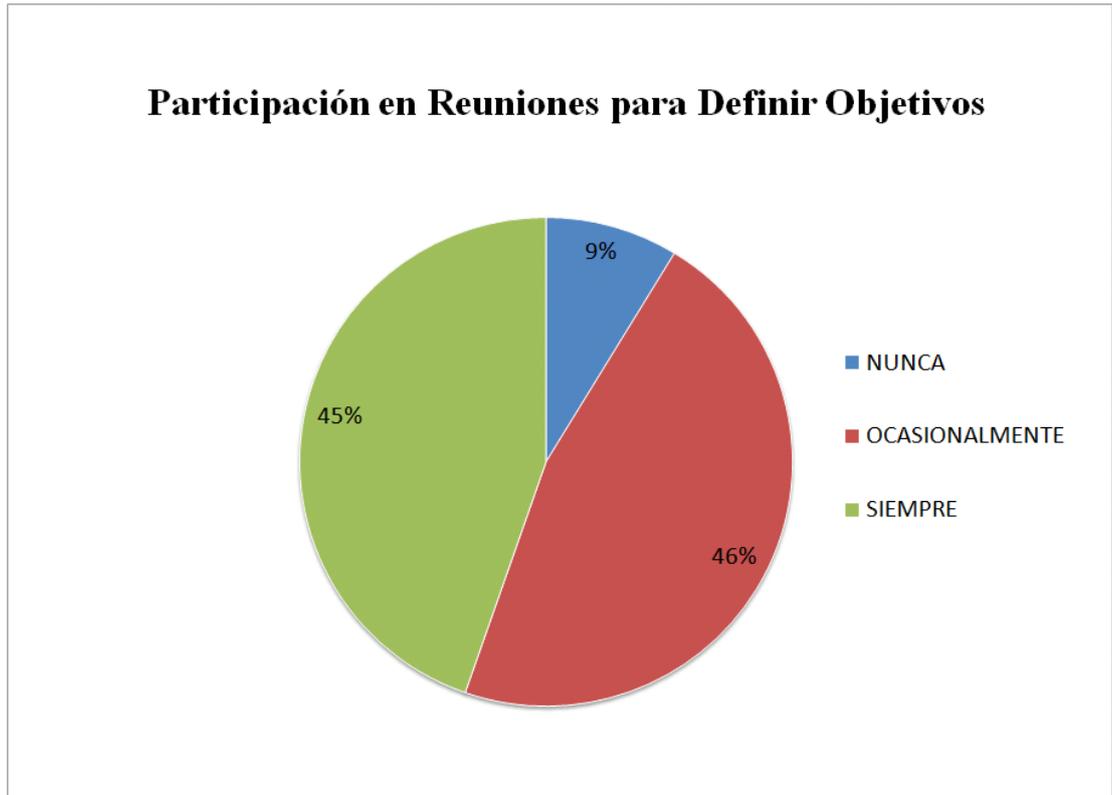
### Conocimiento de las Metas y Planes que tiene la Empresa



**Gráfico #15.** ¿Conoce las metas y planes que la empresa tiene para este año?

**Fuente:** la autora 2017

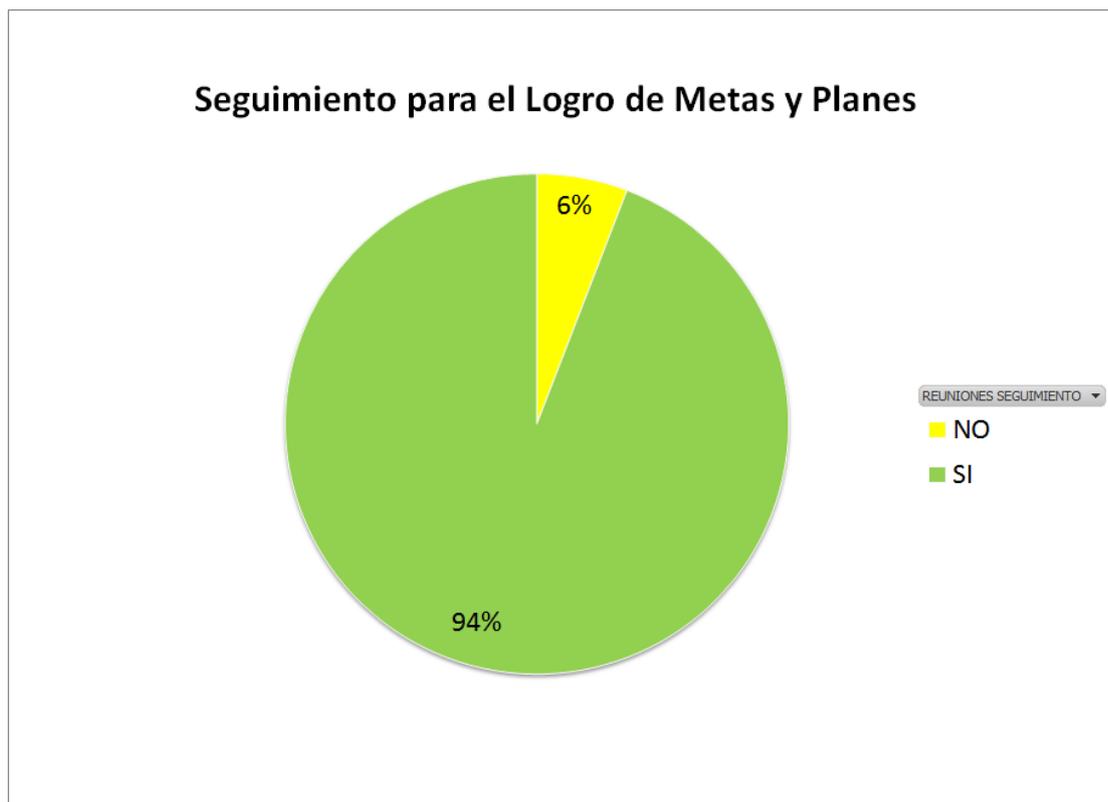
Apenas el 73% manifiestan conocer las metas y planes de la empresa, lo que implica que el 27% de los colaboradores tienen un desconocimiento de lo que espera y hacia donde se mueve la organización para la cual trabajan, afectando el desempeño laboral y por ende los resultados de la empresa.



**Gráfico #16.** ¿Participa activamente en reuniones de discusión para definir objetivos operacionales de su área?

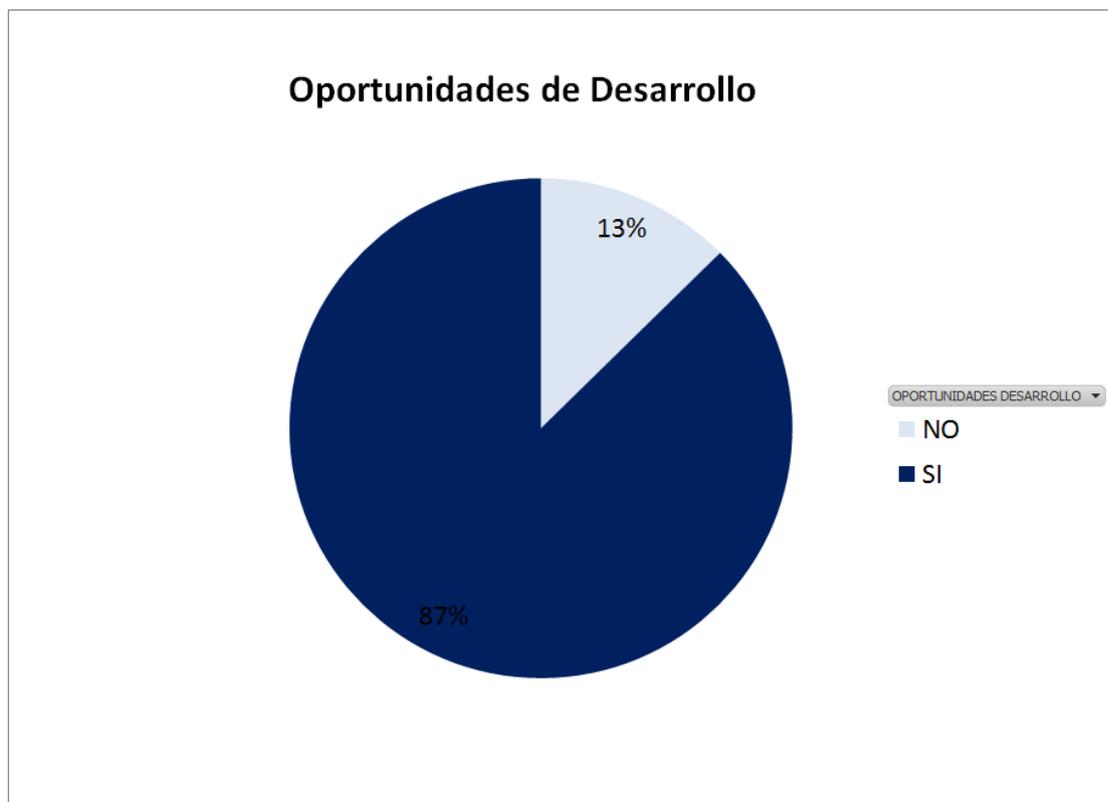
**Fuente:** la autora 2017

En cuanto a la participación en las reuniones, el 91% de los colaboradores participan en estas, para definir los objetivos de la empresa y que inciden en el compromiso y logro de los mismos, sin embargo existe un 9% restante que no participa por lo tanto no contribuye a las metas y por consecuencia no están comprometidos ni se sienten parte de empresa, lo cual incide en los resultados de la empresa.



**Gráfico #17.** ¿Realizan reuniones de seguimiento para el logro de las metas y planes?  
**Fuente:** la autora 2017

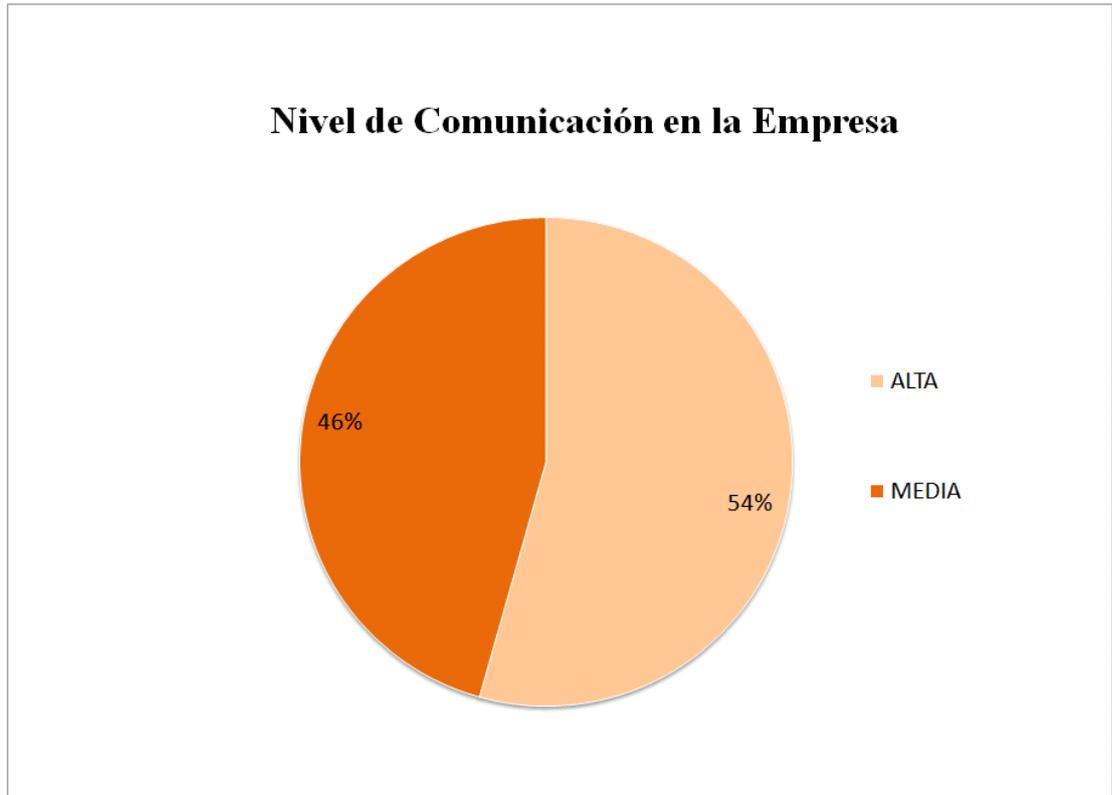
La empresa encuestada tiene un buen proceso de seguimiento para el logro de las metas (94%), punto importante para su progreso y crecimiento sostenido.



**Gráfico #18.** ¿La empresa le brinda oportunidades de desarrollo?

**Fuente:** la autora 2017

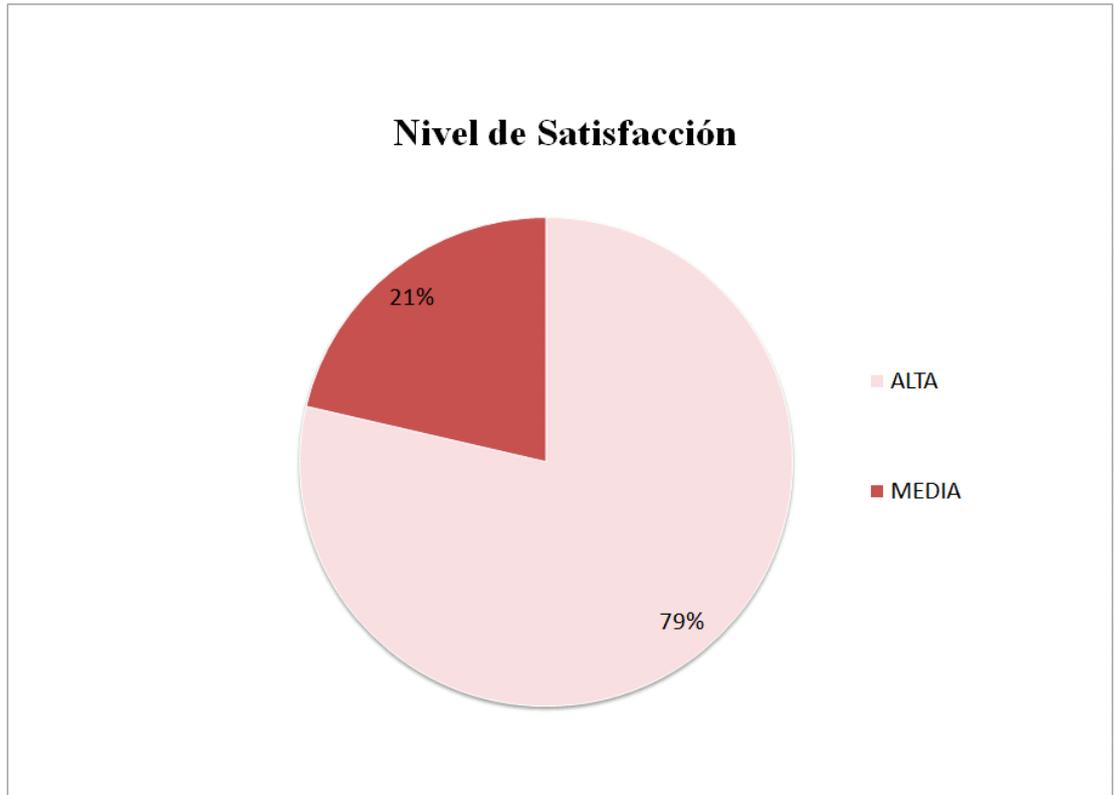
El 87% de los encuestados manifiestan que tienen oportunidades de desarrollo dentro de la empresa, lo que crea un compromiso laboral, lo que implica que los empleados se sientan motivados en sus puestos de trabajo y con oportunidades de aprendizaje y crecimiento laboral.



**Gráfico #19.** ¿Cómo calificaría su nivel de comunicación con la organización?

**Fuente:** la autora 2017

Es significativo recalcar que ningún empleado ha manifestado que la comunicación sea baja; ligeramente más de la mitad (54%) considera que el nivel de comunicación en la organización es alta, debido a que el 95% considera que tienen una eficiente comunicación con su jefe inmediato, se realizan reuniones constantes para compartir e intercambiar información etc, mientras el 46% restante considera que la comunicación es media, dejando la posibilidad de trabajar para mejorar los niveles de comunicación para que esta sea efectiva a todos los niveles y su ambiente laboral no se vea afectado



**Gráfico #20.** ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la empresa?

**Fuente:** la autora 2017

El 79% de los encuestados manifiestan que su nivel de satisfacción es alto, porcentaje importante, sin embargo, existe un 21% de empleados a los que hay que indagar del porque se sienten así y encontrar la solución a esta deficiencia, debido a que influye tanto en su desempeño como en los resultados de la empresa, es importante mencionar que ningún empleado manifiesta que su satisfacción sea baja.

## Conclusiones

El objetivo de la presente investigación es describir la comunicación organizacional en la empresa privada y su incidencia en los resultados con el fin de determinar la relación que existe entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional. Para cumplir con este objetivo, se realizó una encuesta en una organización del estado, detectando deficiencias y áreas de oportunidad. Se evidencia mediante las preguntas de la encuesta, tomando en cuenta las variables (canales de comunicación, participación, conocimiento de la organización, oportunidades de desarrollo), que existe una relación directa entre la comunicación y el desarrollo organizacional.

En esta muestra, se concluye que la comunicación es un eje estratégico clave debido a que tiene una incidencia directa en el desarrollo organizacional, influyendo en la productividad de los colaboradores, la cultura y las relaciones interpersonales, los mismos que además son necesarios para desarrollar procesos efectivos. Los resultados muestran que dicha empresa mantiene una estrategia para unificar y centrar la sinergia de la organización, de tal forma que sus propósitos sean realmente compartidos y entendidos para el logro de sus resultados. Otro de los puntos positivos es el alto nivel de satisfacción que tiene sus empleados, producto de las oportunidades de desarrollo que tienen en la empresa y de su clima laboral. Sin embargo, existe un pequeño porcentaje de personas con diferentes intereses y competencias donde la empresa tiene un potencial de mejora para superar las diferencias y alinear los esfuerzos para

que no solo su ambiente y clima laboral sean mejor sino que sus resultados sean superiores.

Dentro de las áreas débiles está la contratación del personal sin cuidar la equidad de género lo que hace que no sea vista como una empresa socialmente responsable tanto al interno como en su entorno. Además otro eje a minimizar es la rotación de personal principalmente en el área de atención a clientes en las estaciones, lo que hace que aparentemente no existan planes y mecanismos para que el personal de dicho departamento se sienta contento y motivado para continuar en la empresa. Un punto clave en los resultados es que la empresa necesita crecer en el área de comunicación interna, ya que repercute en la coordinación de actividades. La empresa debe desarrollar y sostener sólidamente a la alta gerencia de la compañía, ya que solo con su apoyo constante se asegura que la comunicación organizacional tenga las mismas exigencias de eficacia y eficiencia que las otras áreas de gestión de la empresa.

Finalmente, es importante señalar que para un óptimo desarrollo empresarial es trascendente tener una correcta comunicación interna que facilita a los colaboradores toda la información necesaria para un desempeño eficiente en su trabajo y crear, un clima laboral adecuado.

### **Recomendaciones**

Basado en las conclusiones, se requiere desarrollar estrategias permanentes y acciones adecuadas que sean dirigidas principalmente a

segmentos específicos de colaboradores para compartir los objetivos y fortalecer la identidad organizacional, el desarrollo de buenas relaciones, promover el trabajo en equipo, potenciar el aprendizaje y la experiencia desde sus puestos de trabajo, además generar valor para la empresa; se recomienda implementar lo siguiente:

- Potenciar más las líneas de comunicación formales internas a través de medios de información que se publiquen en lugares estratégicos para dar a conocer no solo lo que sucede en la organización, sino también temas, como la visión empresarial, temas sociales, culturales y fechas a recordar y celebrar.
- Crear grupos de trabajo con la asignación de proyectos respectivos para que los colaboradores puedan participar proactivamente; plantear metas con indicadores de medición, tomar decisiones con el apoyo de sus líderes y hacer el respectivo seguimiento efectivo para el logro de los objetivos. Lo anterior ayudará a que el clima laboral sea más dinámico y generará satisfacción laboral.
- Reconocimiento público del trabajo que realiza los grupos de colaboradores estableciendo incentivos por cumplimiento de objetivos.
- Reuniones de integración tales como convenciones y actividades recreacionales.
- Desarrollar una política de contratación de equidad de género, asegurando que el área de recursos humanos cumpla con esta función.

- Medir el clima laboral a través de encuestas periódicas.
- Creación de buzón de sugerencias tanto en oficinas como en estaciones de servicio para conocer sus ideas, inquietudes y sugerencias y así dar paso a un diálogo entre directivos y colaboradores para intercambiar ideas y dar respuesta a sus peticiones.
- Reactivar y potenciar el boletín de noticias trimestralmente.
- Desarrollar una política con lineamientos claros sobre el uso del correo electrónico dentro de la empresa.

## Bibliography

John Arnold, R. R. (2012). Comunicación mediada por la tecnología. In R. R. John Arnold, *Psicología del Trabajo* (pp. 340 - 341). México: Pearson.

Newstrom, J. W. (2011). Motivación. In J. W. Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo* (p. 107). México: Mc Graw Hill.

O.C. Ferrel, M. D. (2012). Desarrollo y mantenimiento de las relaciones a largo plazo con los clientes. In M. D. O.C. Ferrel, *Estrategia de Marketing* (pp. 355 - 356). México: Cengage Learning.

William B. Werther, K. D. (2008). Mejoramiento de la calidad de la vida laboral mediante la participación del empleado. In K. D. William B. Werther, *Administración de Recursos Humanos* (pp. 438 - 439). México: Mc Graw Hill.

CHOMPOY, L. (2011). Comunicación organizacional interna para fortalecer el funcionamiento de la comisión de control cívico de la corrupción. Universidad Politécnica Salesiana, Quito.

DAVIS, K y NEWSTROM, J (1999): Comportamiento Humano en el Trabajo. (10º ed.), Mc Graw-Hill, México, D.F.

Forehand, G.A. y Gilmer, B. Von. (1964). Environmental variations in studies of organizational climate. *Psychological Bulletin*, 6, 306.

1-382.

Fincowsky, E. B. (2012, Agosto 23). *Organización de Empresas*. Retrieved marzo 4, 2017, from Comunicación y Organizaciones: <http://pamnaturel.blogspot.com/>

Bohlander George, S. S. (2008). Administración de la Carrera Profesional. Desarrollo del Talento a lo largo del tiempo. In S. S. Bohlander George, *Administración de Recursos Humanos* (pp. 197 - 200). México: Cenage Learning.

Brandolin Alexandra, G. F. (2009). Comunicación, Cultura, Identidad e Imagen de la Organización. In G. F. Brandolin Alexandrai, *Comunicación Interna* (pp. 9 -19). Argentina: Icrj apero.

Díaz, J. C. (2004). Historia de la Gestión de la Comunicación en las Organizaciones. In J. C. Díaz, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (p. 42). Barcelona: Ariel S.A.

Díaz, J. C. (2004). Nuevas Tecnologías y Comunicación: análisis de la intranet como soporte de comunicación interna. In J. C. Díaz, *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones* (p. 283). Barcelona: Ariel S.A.

Fincowsky, E. B. (2012, Agosto 23). *Organización de Empresas*. Retrieved marzo 4, 2017, from Comunicación y Organizaciones: <http://pamnaturel.blogspot.com/>

Gary, D. (2011). Employee Relations. In D. Gary, *Human Resource Management* (p. 580). New Jersey: Pearson.

Silvia Compa, E. T. (2011 |). Comunicación y Cultura. In E. T. Silvia Compa, *Comunicación y Periodismo* (pp. 17 - 18). Argentina: Icrj Inclusiones.

Daniel Fiallo, P. A. (2015). El clima Organizacional dentro de una Empresa. *EUMED*.

Empresa, A. (2013). El Clima Laboral y Organizacional. *Actualidad Empresa*, 1 -2 .

*Motivación, Liderazgo y Comportamiento Organizacional*. (3 de Diciembre de 2008). Recuperado el 8 de 3 de 2017, de <http://www.losrecursoshumanos.com/motivacion-liderazgo-y-comportamiento-organizacional/>

Ulibarri, M. (5 de Noviembre de 2013). *Vision Industrial*. Recuperado el 18 de 03 de 2017, de <http://www.visionindustrial.com.mx/industria/calidad/desarrollo-organizacional-enfoque-proceso-y-objetivos>

Luis, R. (2013). La Comunicación. *La Comunicación: Factor Clave del Exito en los Negocios* , 58-61.

## Anexo A

### ENCUESTA DE COMUNICACIÓN

Considerando que la comunicación organizacional interna en las empresas privadas de Ecuador está íntimamente relacionada con el desempeño de los empleados y repercute tanto en la productividad como en los resultados, se escoge una empresa privada de producción, distribución y venta de hidrocarburos a nivel nacional, para que sus colaboradores contesten la encuesta.

#### Género:

Femenino  Masculino

#### Antigüedad Laboral:

Menos de 3 años  3 – 5 años  5 - 7 años  más de 7

#### Nivel de Mandos:

Directivos  Medios  Operativos

1. Del listado a continuación, señale cuál de las siguientes vías de comunicación interna aplica la empresa:

<b>Tipo</b>	<b>Aplica</b>
Mail de la empresa	
Intranet	
Página Web	
Buzón de sugerencias	
Boletín de Noticias	
Carteleras de anuncios	
Reuniones de Información	
Memos	
Otro	

2. ¿Cuál es la efectividad de uso de las siguientes vías de comunicación?

<b>Tipo</b>	<b>Mucha</b>	<b>Poca</b>	<b>Ninguna</b>
Mail de la empresa			
Intranet			
Página Web			
Buzón de sugerencias			
Boletín de Noticias			
Carteleras de anuncios			
Reuniones de Información			
Memos			

3. Frecuencia en la que recibe información informal (en lugar de canales formales)

<b>Tipo</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Más de una vez</b>	<b>Nunca</b>
Comunicación Verbal				
Notas				
Llamada Telefónica				
Información de Terceros				

4. Recibe usted información:

<b>Tipo</b>	<b>Mucha</b>	<b>Poca</b>	<b>Ninguna</b>	<b>Directamente de Dirección Inmediato Jefe</b>	
<b>Estratégica</b> (Misión, Visión, Planes y Acciones)					
<b>Reglamento</b> (Políticas y Manuales de Procedimientos)					
<b>Capacitaciones</b> (Seminarios o Cursos)					
<b>Reconocimientos</b> (Premiaciones, Celebraciones)					
<b>Evaluación de Desempeño</b>					

5. Con qué frecuencia se reúne con su jefe inmediato para intercambiar información/ opinión

Diario	Semanal	Quincenal	Mensual	Nunca

6. ¿Es su jefe inmediato accesible, lo escucha y responde a sus inquietudes?

SI  NO

7. ¿Cómo es la comunicación entre los compañeros de su área y a nivel interdepartamental?

	Buena	Regular	Mala
Dentro de su área			
Interdepartamental			

8. ¿Conoce las metas y planes que la empresa tiene para este año?

SI  NO

9. ¿Participa activamente en reuniones de discusión para definir objetivos operacionales de su área?

Siempre  Ocasionalmente  Nunca

10. ¿Realizan reuniones de seguimiento para el logro de las metas y planes?

SI  NO

11. ¿La empresa le brinda oportunidades de desarrollo?

SI  NO

12.

¿Cómo calificaría su nivel de comunicación con la organización?

Media Baja

¿Cómo calificaría su nivel de comunicación con la organización?

Alta Media Baja

13. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la empresa?

Regular

Mala

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción dentro de la empresa?

Buena

Regular

Mala