



**Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial**

*Trabajo de diploma en opción al título de
ingeniera industrial*

**Título: Propuesta de un procedimiento para
el diagnóstico de la comunicación
organizacional en la UEB "Talleres
Agropecuarios de Matanzas"**

Autora: *Laura Lorena Rodríguez Suárez*

Tutora: *DrC Ileana Sarmentero Bon*

Matanzas, 2021

Dedicatoria:

Les dedico esta investigación a mis padres y mi hermano que son mi máxima inspiración, y que han estado ahí para mí siempre, a lo largo de toda mi vida, dándome todo el apoyo, cariño, comprensión y todo lo que he necesitado.

Agradecimientos:

Agradezco a todas las personas que han contribuido de una forma u otra en estos 5 años de estudios, especialmente:

A mis padres, mi hermano, mis abuelos, mami Mercedes, mi tía y mis primos que en todo momento han estado ahí conmigo dándome fuerzas cada día e inspirándome a seguir superándome.

A mis vecinos Maylín, Ernesto y Jabel que me han brindado su ayuda, apoyo incondicional y me han hecho un miembro más de su familia.

A mis compañeros de beca, principalmente Maray, Rachel, Yasniel, Marialys, Amanda, Lisena y Alexander que juntos nos hemos apoyado, ayudado y hemos estado en los buenos y malos momentos desde primer año hasta quinto.

A todas mis amistades que en distintos momentos me han brindado su mano y han estado conmigo en determinadas situaciones como Maribel, Gisselle, Dailén, Tere, Luisa y Lulu.

A mi tutora Ileana Sarmenteros que me ha dedicado su tiempo brindándome la ayuda y el apoyo que he necesitado para la realización de esta investigación.

A todos los profesores por contribuir con su sabiduría y contribuir con mi formación como ingeniera industrial.

Muchas gracias a todos, Laura

Pensamiento:

“La comunicación humana es la clave del éxito personal y profesional”.

Paul J. Meyer

Declaración de autoridad

Yo, Laura Lorena Rodríguez Suárez, soy la única autora de este trabajo de diploma realizado como ejercicio de culminación de estudios de Ingeniería Industrial, y autorizo a la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos" y la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas" a utilizar el mismo con los objetivos que crean necesarios.

Firma de la autora

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Miembro del Tribunal

Firma

Resumen

Esta investigación se realiza en la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas", organización que se dedica a la realización producciones y prestación servicios al sistema de agricultura. El objetivo general de la misma es proponer un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación institucional en la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas" con el fin la elaboración de acciones de mejora para una adecuada comunicación institucional y lograr el funcionamiento eficaz de la misma. Para ello se emplearon técnicas y herramientas que posibilitaron la confección del procedimiento y la elaboración de un cuestionario para el diagnóstico de la comunicación entre las técnicas más usadas están: técnicas de trabajo grupal, técnicas de matemática simple, además de la consulta bibliográfica, observación directa, revisión de documentos, método Kendall, Delphi, la tormenta de ideas, las tablas de Excel y el gestor bibliográfico Endnote, todo ello permitió el cumplimiento de los objetivos.

Summary

This research is carried out in the UEB "Matanzas Agricultural Workshps", an organization that is dedicated to carrying out productions and providing services to the agricultural system. The general objective of the same is to propose a procedure for the diagnosis of institutional communication in the UEB "Matanzas Agricultural Workshps" in order to develop improvement actions for adequate institutional communication and achieve its effective operation. For this, techniques and tools were used that enabled the preparation of the procedure and the elaboration of a questionnaire for the diagnosis of communication among the most used techniques are: group work techniques, simple mathematics techniques, in addition to bibliographic consultation, direct observation, document review, Kendall method, Delphi, brainstorming, Excel tables and the Endnote bibliographic manager, all this allowed the fulfillment of the objectives.

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Marco teórico	5
1.1-Comunicación	5
1.1.2-Elementos del proceso de comunicación.....	7
1.1.3-Barreras de la comunicación.....	10
1.2-Organización.....	12
1.3-Comunicación Organizacional.....	13
1.3.1-Antecedentes de la comunicación organizacional.....	13
1.3.2-Definición de comunicación organizacional.....	15
1.3.3-Funciones de la comunicación organizacional	16
1.3.4-Tipos de comunicación organizacional	17
1.3.5-Vías de comunicación organizacional	22
1.4-Públicos de la organización.....	24
Conclusiones parciales del capítulo	25
Capítulo II. Diseño metodológico. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional.	27
2.1-Characterización de la institución UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas" ...	27
2.2-Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional en I UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas"	30
2.3-Etapas para la aplicación del diagnóstico de la comunicación organizacional. ...	32
2.3.1-Etapa I: Creación del grupo de expertos.....	33
2.3.2-Etapa II: Selección de las variables a estudiar	35
2.3.3-Etapa III: Determinación de las herramientas a utilizar:	39
2.3.4-Etapa IV: Determinación de la población a estudiar.....	41
2.3.5-Etapa V: Aplicación de la(s) herramienta(s) de diagnóstico. Análisis de los resultados.....	42

2.3.6-Etapa VI: Determinación causas de las principales deficiencias por elemento de diagnóstico	43
2.3.7-Etapa VII: Propuesta de mejora	46
Conclusiones parciales del capítulo	47
Conclusiones	48
Recomendaciones	49
Bibliografía.....	50
Anexos	53

Introducción

En los últimos años un grupo cada vez mayor de expertos en ciencias humanísticas y empresariales como la psicología, sociología, antropología, la pedagogía y la gestión empresarial han mostrado un creciente interés en el estudio de los procesos comunicativos y sus efectos en las personas y organizaciones. La comunicación, desde luego, no se considera una disciplina académica como la química o la economía, pero se ha convertido en un área de extraordinario valor en la investigación (Saintout, 2011).

El fenómeno comunicativo constituye actualmente un complejo escenario que se encuentra en constante movimiento. Sin la comunicación los grupos humanos y las sociedades sencillamente no existirían. Imposible teorizar o proyectar una investigación en un campo determinado del comportamiento humano sin que se haga referencia al proceso de la comunicación (Schramm, 1980).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado, es inconmensurable la importancia que tiene la comunicación en un mundo cada vez más globalizado e interconectado en pleno siglo XXI, del cual las organizaciones forman parte.

Cada día son más los estudiosos en diferentes materias y ramas del saber que se acercan al tema y las encrucijadas que en él se encuentran. Esto no ocurre por mera casualidad. De sobra es conocida la tremenda importancia de la comunicación humana y su impacto directo e indirecto en el accionar diario de en todas las esferas en las que el hombre se inserta.

Según Vanessa Guzmán Paz en su libro "Comunicación organizacional", "el hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje" (Paz, 2012) p.4.

Por lo tanto queda evidenciado, una vez más que el funcionamiento y desarrollo de las sociedades humanas es posible y tiene lugar gracias a la comunicación.

La organización de la sociedad, los cambios constantes que tienen lugar, la expansión de los mercados, la globalización y la alta competitividad son algunos de los numerosos retos que deben enfrentar las instituciones en la actualidad.

Ante los retos actuales y en el siglo de los intangibles la visión de las empresas no solo debe enfocarse en la economía, producción y administración como ha sido desde el siglo XIX. Debe ampliar sus prioridades a la comunicación, la cultura y la identidad como ejes de su accionar, debido a que estos procesos constituyen la base de todas las funciones que se realizan en las empresas.

Desde este enfoque la comunicación se constituye como una herramienta estratégica para el establecimiento de las interacciones entre las organizaciones con su entorno y sus públicos internos y externos (Valle, 2008).

Los especialistas encargados de la comunicación organizacional gestionan y proyectan de manera integral los sistemas de comunicación e información en una organización empresarial. Lideran los cambios, establecen programas de cultura e identidad corporativa, diagnostican y proyectan estratégicamente la comunicación según los diferentes entornos, todo ello basado en la investigación (Igartua, 2012).

En la historia de la investigación, en el campo de la comunicación organizacional, existe una amplia evidencia de estudios realizados tanto en el mundo como en América Latina específicamente.

En la base del perfeccionamiento de la gestión empresarial en Cuba se encuentra el hombre, convertido en el centro de la problemática relacionada con la eficiencia. Como afirma Pérez, "reconocer e incentivar al hombre para que dé lo que debe y puede, es la palanca que moverá al sistema empresarial cubano con el punto de apoyo irrenunciable que es el sistema socialista" (Pérez, 2000) p.2). En la medida en que el trabajador esté más motivado con su labor, se implique más en su quehacer dentro de la organización, más fácil será el alcance de los objetivos de la misma. Esta es una forma eficaz de lograr su eficiencia y productividad. Todo esto, con paso previo de una estrategia comunicacional de la organización que permita tener bien identificados sus metas y objetivos.

En esencia, la comunicación se ajusta a los principios éticos, morales y conceptuales de la empresa estatal socialista (Rodríguez, 2012). En este sentido la gestión de los recursos humanos tiene una participación decisiva en generar motivación, sentido de pertenencia e identidad a la organización así como un elevado sentido del compromiso hacia la misma en sus integrantes. Todas y cada una de las herramientas comunicativas empleadas deben ponerse en función de que se logren mensajes eficaces evitando así obstáculos que impidan su correcta recepción por los sujetos a los cuales va dirigido (Martínez, 2008).

En Cuba, se han realizado varias investigaciones relacionadas con el tema de comunicación organizacional. En Matanzas, se pueden citar ejemplos específicos de las entidades donde se efectuaron las mismas. Entre estas se encuentran la cadena de tiendas "Renacer"; el hospital Gineco-Obstétrico "Dr Julio Rafael Alfonso Medina"; el complejo de tiendas de Jovellanos; la UEB Mecanizada de Jovellanos, UEB de taxis de Unión de Reyes, Hotel "Playa Larga", la Casa de la Cultura de Máximo Gómez, entre otras.

En Cuba, con el decreto ley 281 se estableció el sistema de comunicación organizacional, el cual recoge los medios a utilizar para el desarrollo del mismo y establece la necesidad de que sean creadas políticas y estrategias en las organizaciones para una efectiva comunicación organizacional.

La empresa UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas" tiene implementada una "Estrategia de comunicación". Sin embargo estos documentos que guían la comunicación, con el tiempo se deterioran y se vuelven obsoletos. Esto ocasiona la ocurrencia de deficiencias y problemas en la comunicación como los rumores, ruidos, interrupciones, los controles excesivos, las demoras en la toma de decisiones, la información deficiente, entre otros. Por eso la necesidad de realizar la propuesta de un procedimiento para diagnosticar la comunicación organizacional en dicha entidad en la actualidad.

Justificación problemática:

Estas deficiencias afectan a la empresa en diversas esferas, pues sin la comunicación efectiva no es posible su funcionamiento eficaz., lo que se ha

visto limitada por la carencia de un diagnóstico que permita elaborar acciones encaminadas a la mejora de este proceso.

Problema científico:

La no existencia de un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional en la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas" limita la elaboración de acciones de mejora para una adecuada comunicación institucional.

Objetivo General:

Proponer un procedimiento para el estudio de la comunicación institucional en la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas".

Objetivos específicos:

1. Elaborar un marco teórico que permita sustentar los aportes de esta investigación a partir de la revisión de literatura especializada nacional e internacional y de documentos regulatorios al respecto.
2. Determinar un conjunto de pasos, técnicas y herramientas que permitan cumplir el objetivo general propuesto.

Durante el desarrollo de esta investigación se utilizan diversos métodos y herramientas que posibilitan el procesamiento de la información recopilada que permita el cumplimiento de los objetivos expuestos anteriormente, entre los métodos y herramientas utilizados se pueden citar: consulta bibliográfica, observación directa, revisión de documentos, método Kendall, Delphi, la tormenta de ideas, las tablas de Excel y el gestor bibliográfico Endnote.

Dicha investigación consta de dos capítulos:

Capítulo I: Presenta la elaboración de un marco teórico del tema de investigación sustentado por la revisión de la literatura especializada nacional e internacional y los documentos regulatorio que requiera.

Capítulo II: Se realiza la caracterización de la institución a estudiar y se realiza el diseño de la investigación a partir de VII etapas aplicando los procedimientos, técnicas y herramientas necesarias para el cumplimiento del objetivo general.

Capítulo I: Marco teórico

Generalmente las instituciones, asumen que sus empleados saben comunicarse, por lo tanto no le muestran especial interés a esta actividad. Por ello los recursos humanos se enfocan en las finanzas y aspectos técnicos de la misma. Sin embargo la comunicación es el sistema nervioso central de la organización, sin la cual es imposible que esta funcione (Varona, 2000).

La dinámica de la institución puede fluir solamente cuando se logra la conexión e integración entre sus integrantes. Las redes de comunicación constituyen vínculos que los relacionan y son fundamentales para que funcione cohesionada y congruentemente. Por tal motivo uno de los objetivos fundamentales del diseño organizacional es asegurar la comunicación y la toma de decisiones (Alvarez, 2003).

Por ello en este capítulo mediante una consulta bibliográfica de diferentes autores y apoyado en el análisis-síntesis, análisis-lógico, inducción-deducción para darle sustento científico se realiza un estudio de la comunicación. Se plantea su definición por diferentes autores, sus funciones, elementos, barreras, los tipos de comunicación y sus herramientas.

1.1-Comunicación

En la actualidad una de las variables que más se estudian en las organizaciones es la comunicación, pues es una necesidad de los individuos que posibilita su interacción con el entorno y con sus semejantes. A grandes rasgos, la comunicación es una forma de interacción que tienen los seres humanos para dar y recibir mensajes. Por lo tanto, al comunicarse con otras personas, ya sean cercanas o no, se crea un vínculo cuyo objetivo es dar, recibir o intercambiar puntos de vistas, mensajes o conocimientos (Thompson, 2008).

A pesar del amplio uso de la comunicación en la vida social y laboral del hombre no existe una definición única del término, a continuación se presenta algunas definiciones dadas por varios autores:

Según Paoli en su libro "Comunicación e Información" (Paoli), la comunicación es la conexión que se establece entre varios individuos, a través de la cual surge un lenguaje semejante entre ellos (Paoli, 1983).

La comunicación es la interacción de los seres humanos con los que le rodean, donde les transmiten sus vivencias. El comunicador y el receptor, pese a presentar ambientes y características distintas, utilizan simbologías y acepciones comunes (Lince, 2002) .

Ramírez en su publicación "La comunicación como herramienta de Gestión Organizacional" (2008) afirma que "la comunicación es un hecho fundante de las relaciones en las organizaciones, las cuales se entablan, mantienen y fomentan a través de ella" (Ramírez, 2008) p.33.

A través de la comunicación se transmiten conocimientos, opiniones, puntos de vista, afecto, en fin todo lo que se desee hacer llegar al otro sujeto. Es un proceso pues requiere de un período de tiempo y necesita de un conjunto de elementos para que se efectúe. Surge de manera espontánea y en cualquier lugar. Sin ella el hombre no hubiera alcanzado el nivel de desarrollo actual y no viviera en sociedad (Paz, 2012).

Según Idalberto Chiavenato en su libro "Comunicación Organizacional" plantea: "La comunicación es la transmisión de información de una persona a otra o de una organización a otra. La comunicación es el fenómeno mediante el cual un emisor influye en un receptor y le aclara algo" p.308. Es el proceso donde los individuos asimilan, analizan e intercambian sus conocimientos, con el fin de contribuir en la manera de actuar de los demás. Comunicarse no consiste solo en transmitir los mensajes, sino en lograr la comprensión de la información por parte del receptor (Chiavenato, 2014).

La comunicación es el proceso mediante el cual se intercambia información. Todas las personas y animales se comunican con sus semejantes (Mejía, 2016).

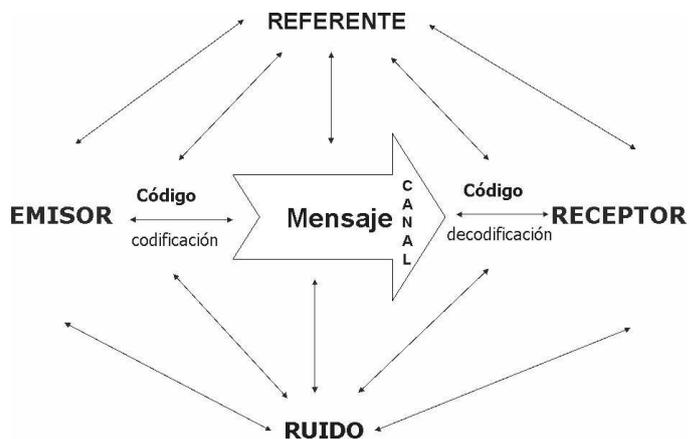
La comunicación es el acto donde el emisor transmite el mensaje o información mediante un canal al receptor y en cambio puede recibir una respuesta de este (Filippi, 2019; Garci, 2020).

La autora considera que la comunicación es un proceso fundamental en la sociedad y que se da de manera natural al interactuar con otros individuos. Surge a partir de la necesidad de transmitir mensajes, información y cualquier cosa que se desee a otro sujeto y este a su vez, emitirá una respuesta, por lo que se establece un intercambio en un mismo lenguaje.

1.1.2-Elementos del proceso de comunicación

La comunicación es un proceso que transita por varias etapas y posee determinados elementos, los cuales se pueden representar como se muestra a continuación:

Figura 1.1 Representación de los elementos del proceso de comunicación



Fuente: En aproximación a Sarmenteros (2021). (Sarmenteros, 2021)

Según Robbins (2009) los elementos del proceso de comunicación, que están constituidos por: El emisor, Codificación, Mensaje, Canal, Decodificación, Receptor, Ruido, Retroalimentación (Robbins, 2009). Para Paz (2012) los elementos del proceso de comunicación son el emisor, el receptor, el canal, el código y el mensaje. Durante la ocurrencia de este fenómeno tienen que manifestarse todos los elementos, sino el proceso no se completa y la comunicación no se efectúa, por lo que cuando se realiza este proceso exitosamente entonces el hombre logró comunicarse y por ende transmitir algo que era su objetivo inicial (Paz, 2012).

En la conferencia "Las Funciones de dirección. La dirección" de Sarmentero (2021) se introduce un nuevo elemento de comunicación, el cual es el referente cuya función es brindar orientación para conocer la forma de propagar un mensaje frente a un público o grupo de personas, lo cual brinda facilidades para el estudio de la comunicación bajo determinados contextos (Sarmenteros, 2021).

El emisor inicialmente elabora la información al codificar una idea (Robbins, 2009).

Paz (2012) expone que para que exista comunicación debe haber un emisor que es el transmisor de la información y el receptor que es el que recibe esa

información. El emisor (transmisor, codificador, comunicador), es el que comienza el proceso de comunicación, este puede estar constituido por un sujeto o un conjunto de sujetos que crean y transmiten un mensaje. Inicialmente se eligen los signos, señales o simbologías deseadas para transmitir el mensaje al receptor y recibir una respuesta.

El emisor debe tener ciertas técnicas para transmitir el mensaje de tal manera que el receptor lo entienda lo más claro posible, las cuales tienen las características propias de cada persona donde influye su personalidad, cultura, nivel intelectual y posición social.

Debe comunicarse adecuadamente empleando los signos, señales y símbolos que requiera el mensaje, y debe analizar lo que desea transmitir (Paz, 2012).

Además para que se logre el nivel de comprensión que desea, el emisor debe tener en cuenta el nivel intelectual del receptor, por lo que necesita comunicarse de manera que este lo entienda, de esta manera logrando una comunicación efectiva (Ramos, 2002).

El emisor realiza la codificación elaborando un código que es el conjunto de señales con reglas y métodos de proceder como los idiomas, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, entre otros (Fajardo, 2009).

El ser humano le ha dado significado a todas las simbologías que se puedan codificar, sin embargo es necesario que estos códigos sean de fácil comprensión y descodificación.

El emisor debe comunicarse utilizando un código que el receptor pueda entender con facilidad. El más utilizado durante la comunicación es el lenguaje oral y escrito, aunque también se pueden emplear dibujos, colores, barras, puntos, luces como las señalizaciones del tránsito, la escritura braille para los ciegos, o las señales por las que se comunican los sordomudos (Paz, 2012).

El mensaje es el resultado de la codificación realizada por el emisor, este puede ser hablado, escrito o expresado a través de expresiones faciales (Robbins, 2009).

Al estudiar el mensaje se puede conocer la educación, nivel intelectual e inteligencia del emisor. El ser humano expresa lo que siente y desea a través del lenguaje, en el que influye el vocabulario, pues mientras más amplio sea, más explícito y claro será el mensaje y mayor posibilidad de que se entienda lo que se quiere transmitir (Paz, 2012).

En la conferencia "Las Funciones de dirección. La dirección" de Sarmenteros (2021) se dice que el mensaje es la información transmitida en sí, es lo que contiene la misma, las ideas, pensamientos y sucesos que el emisor envía al receptor (Sarmenteros, 2021).

Para Chiavenato (2014) el canal es el vehículo por medio del cual se transmite el mensaje. El canal es el portador del mensaje y el emisor lo selecciona. El canal es el medio que existe fuera del comunicador y puede ser percibido por todos. El menú de opciones para escoger el mejor vehículo para cada mensaje nunca antes fue tan grande y variado (Chiavenato, 2014).

Estos se pueden clasificar en naturales o artificiales.

Los canales naturales están constituidos por los 5 sentidos del hombre: el gusto, el tacto, el olfato, el oído y la vista. Los artificiales son los que el ser humano ha inventado para transmitir el mensaje que se reflejan en el internet, la radio, la televisión, el teléfono, el cine, el telégrafo entre otros.

El emisor tiene que seleccionar el canal o los canales más propicios para la transmisión del mensaje garantizando que sea comprendido por los sentidos del receptor; así como el medio en el que se difundirá (Paz, 2012).

Según Sarmentero (2021) el canal "Es comúnmente conocido, como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje" p.3. Por ejemplo: cuando se habla verbalmente, sería el aire y si es por teléfono, el hilo telefónico (Sarmenteros, 2021).

Durante la decodificación el receptor descifra el mensaje y lo convierte en la información que necesita. Inicialmente detecta el mensaje que se le ha enviado y luego lo interpreta. El receptor utiliza sus análisis de las señales y gestos utilizados así como la similitud del sentido que tiene para él con el del emisor. La efectividad del proceso de comunicación viene dada por la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que transmite el emisor (Calle, 2012).

El ruido está reflejado por las barreras de comunicación, que modifican la calidad del mensaje (Robbins, 2009).

El ruido está constituido por los factores que pueden distorsionar un mensaje. Se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación (Chiavenato, 2014).

1.1.3-Barreras de la comunicación

Durante el proceso de comunicación existen barreras que pueden influir en su adecuado funcionamiento como son:

Existen diversos tipos de barreras de comunicación:

Para Chiavenato (2014) existen las siguientes barreras:

1. Barreras personales: Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.

2. Barreras físicas: Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, la distancia entre las personas, un canal saturado y congestionado, paredes que se interponen entre la fuente y el destinatario, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.

3. Barreras semánticas: Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados. Las diferencias de idioma son un ejemplo de barrera semántica.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado (Chiavenato, 2014).

Otro criterio para clasificar y presentar las barreras es el presentado por Gissela Camino (2019) quien considera las siguientes:

1-Temor al riesgo:

Restringe el desarrollo personal y profesional pues se le teme a ser rechazado por lo que se va a expresar así como a obtener la responsabilidad del mensaje que se recibe.

2-Barreras personales:

En la comprensión del mensaje influye las características de la persona, su punto de vista, sus costumbres, su educación, su cultura, sus estudios, en fin su personalidad en general.

3-Barreras físicas:

La que más se destaca es el ruido, pero la mayoría de las veces se vencen las dificultades, sin embargo es más complejo si la comunicación es por medio de tecnologías.

4-Barreras semánticas:

Tiene lugar cuando comunicadores y receptores no saben las mismas acepciones de las palabras, por lo que el mensaje se modifica, en este caso también hay que seleccionar correctamente el contexto donde su empleen.

5-Mecanismos de defensa:

Barreras mentales mayormente desde el subconsciente. Pueden ser desde el emisor como no completar la información, comunicación no verbal incongruente con la verbal entre otras; también las puede manifestar el receptor no escuchando con atención todo lo que se le dice, manifestar prejuicios tener la intención de imponer su punto de vista.

6-El filtrado:

Consiste en no dar la información completa, sino expresar solo la parte que se considera que se desea escuchar.

7-Las emociones:

El estado de ánimo tanto del individuo que envía la información como el del que la recibe influye en su comprensión.

Estas barreras son originadas por el miedo, malos pensamientos, por no atender correctamente los mensajes y por querer imponer puntos de vista, esto da a lugar a la distorsión y transformación de la información (Camino, 2019).

El ruido está constituido por cualquier factor que afecte el proceso de comunicación. Estos factores pueden ser internos como cuando el receptor no

atiende adecuadamente al emisor; o externos si el mensaje se desvía por otros sonidos que estén alrededor de las personas que se están comunicando como la lluvia, la música, los autos entre otros.

El ruido puede manifestarse en momentos aleatorios del proceso de comunicación, sin embargo es más común en la etapa de codificación o decodificación. Como este puede interrumpir y afectar el proceso de comunicación es importante que en la organización se traten de mitigar los factores que lo propician para garantizar una adecuada comunicación (Paz, 2012).

Como se aprecia en los criterios mostrados se aprecia la incidencia de factores personales como fuente de barrera en la comunicación.

En la retroalimentación se verifica si se logró transmitir el mensaje exitosamente según las pretensiones iniciales. Se comprueba si se comprendió correctamente (Robbins, 2009).

La retroalimentación tiene lugar cuando se recibe la respuesta por parte del receptor, ya sea la esperada o no, logrando que haya una interacción entre el comunicador y el receptor. Si se logra desarrollar la comunicación es positiva, y cuando se intenta un cambio en la temática o su finalización, es negativa. Sin esta respuesta solo hay información y no comunicación (Chiavenato, 2014).

1.2-Organización

La comunicación está presente en todas las esferas en la que el hombre se inserta, pero es en las organizaciones, en la que esta se hace presente con énfasis por la necesidad las misma requieren que esta sea efectiva para el logro de los objetivos.

El surgimiento de las organizaciones constituye un factor decisivo para el funcionamiento y existencia de la sociedad actual. Los seres humanos se desarrollan en organizaciones y viven rodeados de ellas a lo largo de toda su vida, como la familia, las escuelas, los hospitales, los centros de trabajo entre otras (Rodríguez, 2020). Algunos conceptos dados de organización según varios autores se presentan a continuación:

Según Mooney (1962): "Organización es la forma de toda asociación humana para el logro de un determinado propósito" (Mooney, 1962).

Según Chiavenato (2011) en aproximación a Barahona (1988), una organización es la coordinación de un conjunto de tareas entre varios individuos donde cada uno de ellos participa y aporta elementos para su ejecución. Para ello es necesario que existan individuos que se comuniquen, estén dispuestos a cooperar y trabajar en equipo para lograr un fin (Chiavenato, 2011) y (Barahona, 1988).

“Una organización es una “unidad social creada con la intención de alcanzar unas metas específicas” (Urrea, 2019) p.2.

Otro criterio a considerar es el de Seoane quien plantea “una organización es un colectivo con una estructura y con un propósito especial, creada artificialmente, con unas metas y una finalidad definidas” (Seoane, 2000) p.111.

La organización es “Un conjunto que desarrolla ciertos roles particulares y que a través de una acción, normalmente formalizada, busca alcanzar, o está cohesionado en torno de, un objetivo común” (Vergara, 2019) p.6.

Para Vesga (2020) “una organización es definida como un sistema de actividades o fuerzas personales conscientemente coordinadas” (Vesga, 2020) p.12.

La autora define la organización como una agrupación de personas que realizan conjuntamente una serie de actividades para lograr un fin determinado.

1.3-Comunicación Organizacional

1.3.1-Antecedentes de la comunicación organizacional

El proceso de comunicación es la base del funcionamiento de las instituciones, pues este interrelaciona a sus trabajadores, que es fundamental para el cumplimiento de sus funciones de manera cohesionada y congruente. Debido a esto entre las prioridades del diseño organizacional se encuentra garantizar y favorecer el proceso de comunicación y de toma de decisiones (Chiavenato, 2014).

El estudio de la comunicación organizacional se divide en tres etapas: la primera es la Precursora o Prescriptiva desde los inicios del siglo XX hasta a principios de 1940; la segunda es la de Consolidación que inicia en la década de 1940 y concluye a finales de 1960; la tercera es la de Diversificación que abarca desde los años 1980 hasta la actualidad (Contreras, 2021).

En la etapa Precursora se formularon las primeras problemáticas sobre la comunicación en las organizaciones, las cuales eran experimentales y se enfocaban en la adecuada transmisión de la información, las direcciones de la misma, y la persuasión mediante estrategias retóricas (Avila, 2017).

En esta etapa los trabajadores y obreros tenían acceso solamente a la información relacionada con las funciones que desempeñaban y las realizaban de manera individual. La comunicación era secundaria, lo principal para ellos era la información, las directrices de los altos mandos y las instrucciones específicas que le daban a la mano de obra (Cevallos, 2010).

Debido a la influencia de la globalización, en los años 30 se vieron en la necesidad de hacer transformaciones en los procedimientos que realizaban para garantizar el buen funcionamiento de las industrias, como enfocarse en las labores colectivas y en el capital humano, ampliando el perfil de la comunicación organizacional (García, 2018).

En la etapa de Consolidación realizan varios artículos que datan sobre lo importante que es la comunicación para las organizaciones y comienzan a utilizar el término de comunicación organizacional, de esta manera ampliando el alcance de la comunicación. En la década del 50 la comunicación organizacional jugó un papel importante para mejorar la vida y el rendimiento organizativo (Hernández, 2019).

En esta etapa se planteó que las empresas debían constituirse con una estructura con diferentes departamentos independientes, pero que estaban relacionados entre sí debido a que los cambios ocurridos en ellos afectaban la empresa, por lo que tenían que trabajar en conjunto para poder desempeñar todas sus funciones y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos (Castillo, 2015).

Se comenzó a hablar de clima organizacional donde el estado de ánimo de los trabajadores y su bienestar influyen en el eficiente funcionamiento de la empresa así como en su productividad, a partir de una mejor relación de entre las organizaciones donde hay una mayor interacción entre sus trabajadores. Esto continuó hacia los años 80 donde querían lograr que hubiera ideales comunes para que los procesos y la cultura organizacional tuvieran el mismo objetivo.

Durante los años 90, los que estudiaban la comunicación organizacional se enfocaron en utilizar la comunicación para la opresión y liberación de los miembros organizacionales.

Al desarrollarse el capitalismo contemporáneo surge la necesidad de una mejor forma de comunicación entre los grandes grupos de personas. La finalidad principal de las organizaciones es generar ingresos, y para incorporar sus productos al mercado, se necesitan un gran número de personas, lo que implica una efectiva comunicación entre ellas (Lazzarato, 2012).

El avance de la tecnología constituye un importante elemento en la comunicación organizacional, la incorporación de plataformas electrónicas, el desarrollo de los sistemas automatizados y el aumento de la utilización de la comunicación virtual, desarrolló las formas de comunicación de la organización tanto interna como externa, lo que estimula un aumento en el intercambio de conocimiento entre las empresas, lo cual propicia una mayor cooperación entre los grupos de trabajadores brindando facilidades en la toma de decisiones y en la solución de problemas (García, 2018).

La comunicación organizacional tiene diversos antecedentes, pero como una materia, comienza a existir fundamentalmente desde mediados del siglo XX, vinculada a la comunicación de las empresas comerciales, las cuales empezaron a exportar sus productos, mayormente a EEUU, y descubrieron la manera de comunicarse con sus clientes masivamente con las vías que ofrecían los nuevos medios (Chiavenato, 2009).

1.3.2-Definición de comunicación organizacional

La comunicación organizacional, es la que se establece entre los trabajadores de las instituciones, esta surge espontáneamente en todas las organizaciones, es el resultado final de todos mensajes intercambiados entre los integrantes de la misma y de estos con su medio exterior.

Actualmente, el término comunicación organizacional sigue generando controversias para definirlo, a pesar de que surgió hace ya unos años. Dicho término se poder ver desde tres perspectivas distintas:

La comunicación surge espontáneamente en todas las organizaciones. Es el proceso que marca el surgimiento de la sociedad, pues de otra manera el hombre aún no se hubiera desarrollado, incluso sin existir el lenguaje, quizás

no existiera en la actualidad. El hombre se diferencia de los demás seres vivientes por su capacidad de expresar lo que siente y lo que quiere a otros y estos a su vez le emitirán una respuesta. En la misma medida que este proceso es crucial en la vida humana es para las organizaciones, por tanto estas no existirían sin la comunicación. Al total de ideas que son intercambiadas entre las personas dentro de una organización, y a su vez con las que se encuentran alrededor de la misma, se le denomina comunicación organizacional (Chavarro, 2014).

La comunicación organizacional constituye una materia cuyo objetivo es estudiar cómo ocurre el proceso de comunicación en las organizaciones y de estas con su entorno.

La comunicación organizacional constituye además, un grupo de procedimientos cuyo fin es la facilitación del intercambio de información que se lleva a cabo dentro de la organización o entre la misma y su entorno; también puede intervenir en el comportamiento de las personas dentro y fuera de la organización, todo esto con el fin de lograr de manera eficiente y efectiva el cumplimiento de los objetivos de la misma (Fernández, 2009).

La comunicación institucional constituye el flujo de información que viaja entre los trabajadores de la empresa y de estos con su entorno; con ella se realiza la estructuración de estos procesos de comunicación (Paz, 2012).

La comunicación organizacional está constituida por un grupo de procedimientos y acciones que guían el intercambio de información dentro y fuera de la organización para favorecer el cumplimiento de los objetivos, según Romo (2008) (Romo, 2008).

La autora considera que la comunicación organizacional es el conjunto de acciones, actividades y procedimientos que se llevan a cabo en la organización para lograr un flujo de información eficiente entre sus integrantes tanto dentro como fuera de la misma, lo que garantiza que se cumplan los objetivos de la empresa de manera más productiva y eficiente.

1.3.3-Funciones de la comunicación organizacional

La comunicación es la transmisión del mensaje desde el emisor hacia el receptor, cuyo mensaje debe entender este último.

Controla la manera de proceder de cada persona de diferentes formas como cuando se les dice a los empleados que le informen sus inquietudes a su jefe inmediato, en este caso se evidencia la comunicación formal. Sin embargo la comunicación informal también controla la manera de actuar cuando los trabajadores se comunican entre sí para agredirse u ofenderse por causa de alguna conducta o acción.

La comunicación influye en la motivación de los empleados al expresarles como están realizando sus funciones, si tiene un desempeño favorable reconocerlo y en caso de que no, orientarlo para que mejore su trabajo. La implantación de los objetivos deseados, los avances que favorecen su cumplimiento y el reconocimiento de los mismos forjan la motivación en los trabajadores y esto es realizado a través de la comunicación.

A través de la comunicación entre los trabajadores, estos expresan sus placeres y pesares, por lo que favorece la liberación de emociones que constituye una necesidad social.

La comunicación brinda a los integrantes de la institución los conocimientos necesarios para estudiar todas las opciones disponibles, lo que favorece e incide positivamente en la toma de decisiones (Valdez, 2008).

1.3.4-Tipos de comunicación organizacional

Algunas maneras de comunicación en la institución son:

- **Comunicación operativa:**

Se elaboran los mensajes e información para los distintos miembros de la organización sin tener en cuenta en nivel jerárquico de los mismos.

- **Comunicación táctica:**

Se lleva a cabo al detectar las necesidades existentes de comunicación y establecer las soluciones que requieren para fortalecer las actividades mantienen desarrollan la institución, como la protección del entorno, capacitación, la gerencia de la misma, entre otras.

- **Comunicación estratégica:**

Constituye un proceso de comunicación donde se establecen y discuten los modelos de la empresa que posibilitan la toma de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas. Su objetivo fundamental consiste en tener un mapa de su

funcionamiento como organización, del contexto en el que se encuentra y de las interacciones de la misma y su entorno. Esta comunicación requiere inicialmente de la participación de los directivos y gerentes de la organización, sin embargo necesita la colaboración de los demás miembros de la misma, la parte estratégica de la comunicación no se relaciona tanto con la configuración en que se establece, sino con su integración y las ventajas que le brindan a la institución (Romo, 2008). Dentro de la comunicación estratégica, basándose en algunas peculiaridades y determinados criterios, se establecen algunos tipos como son: la comunicación interna, externa, formal, informal, ascendente y descendente. Cada uno de ellos presenta características y funciones diferentes, por lo que al elegir alguno para aplicarlo en la organización se debe tener en cuenta y realizar un análisis de las cualidades de la misma así como sus objetivos y las funciones que realiza (Juárez, 2020).

- **Comunicación interna:**

La comunicación interna es una técnica de la gestión que va dirigida al personal interno de la organización, es decir, a todos sus trabajadores.

Estimula a los trabajadores para que se planifiquen y se centren en el cumplimiento de los objetivos morales y productivos de la organización incrementando su cooperación y colaboración. Busca aumentar las relaciones entre los distintos grupos de trabajadores y niveles de mando para mantener a los más capaces dentro de la empresa, garantizar un buen clima organizacional y dar respuesta a las quejas y sugerencias de los mismos. Elude las diferencias entre los integrantes de la empresa estimulando la comunicación entre ellos. Al existir una comunicación adecuada y efectiva se incentiva la toma de decisiones y el cumplimiento de las funciones de sus miembros para propiciar el logro de los objetivos mejorando la productividad de la entidad. Todas las corporaciones poseen comunicación interna ya sea formal o informal, estén incluidos o no en su plan de comunicación (Brandolini, 2019).

La comunicación interna se organiza en las formas ascendentes, descendentes y horizontales para garantizar las adecuadas relaciones entre los trabajadores de las empresas y guiando el flujo de información para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Estas formas se establecen a partir del estudio del organigrama de la entidad clasificándola teniendo en cuenta los diferentes

escalones de mando, cada una tiene sus funciones, propósitos y pretensiones (Villamil, 2017).

Medios o Herramientas de Comunicación Interna:

Los medios de comunicación interna están constituidos por las vías que se utilizan en la institución para la transmisión de la información y los mensajes en la misma, es importante conocer las que se utilizan así como su estado.

Entre los medios de comunicación interna de mayor uso se encuentran: reuniones, boletines, mensajes en publicaciones de la organización, trípticos, afiches, correo electrónico, telefonemas, memorandos, videos, murales, seminarios, cartas, manuales de políticas y procedimientos, carteleras informativas, intranet, seminarios, tabloneros de anuncios, grupos de trabajo interdepartamentales, encuestas de clima laboral, buzón de sugerencias, círculos de calidad (Guevara, 2016).

- **Comunicación formal:**

La comunicación formal es la información que se transmite en la organización de manera oficial. Puede ser de manera ascendente, descendente u horizontal, comúnmente necesitan algún tipo de documento, que se coordinan con un tiempo previo y se necesitan para la realización de alguna acción (Valdez, 2008).

Según (Paz, 2012) la comunicación formal es la que trata solamente temas relacionados con el trabajo, ocurriendo de manera escrita generalmente. Su avance se ralentiza debido a los procedimientos burocráticos.

- **Comunicación informal:**

La comunicación informal carece de oficialidad, pues ocurre libremente en la organización. Puede tratar temas diversos aunque no estén relacionados con el trabajo. Muchas veces se generan rumores sobre otros empleados o los superiores, que pueden ser ciertos o no, y que pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa. También se divulga información delicada de manera no oficial que pudo haber sido impartida o no (Valdez, 2008).

Para (Paz, 2012) la comunicación informal, pese a tratar temas laborales, emplea canales que no son oficiales ya sea en los horarios de descanso o en áreas ajenas al puesto de trabajo.

- **Comunicación descendente:**

La comunicación descendente es la que va desde los dirigentes y va bajando por los distintos escalones de mando, su objetivo es dar las indicaciones y objetivos de la organización. Es un tipo de comunicación principal en la entidad. Transmite los lineamientos y mandatos según las tareas que se vayan a desempeñar para alcanzar su fin. La información transmitida tiene que ser real, verdadera, fidedigna y clara, para que sea atractiva para el que la reciba.

Se envían órdenes continuas a todos los escalones de mando, dándoles información sobre las tareas que deben realizar y describen el desempeño; se realizan resúmenes de las labores que se realizan y se incentiva a los trabajadores para que se comprometan con el fin de la institución (Contreras, 2021).

A través de este tipo de comunicación se desea lograr la empatía y la unificación de los trabajadores para la búsqueda de soluciones. Se puede llevar a cabo a través de conversaciones, reuniones, correos electrónicos, cartas y manuales de políticas y procedimientos, entre otros. Generalmente datan la definición de objetivos y estrategias; se indica cómo realizar el trabajo; describen prácticas y procedimientos a través de las políticas, reglas y reglamentos; y motivan a los trabajadores a adoptar los valores de la organización, a asumir su visión y misión y participar en eventos distintivos (Chiavenato, 2014).

- **Comunicación ascendente:**

La comunicación ascendente es la opuesta a la descendente pues es la que va desde los niveles jerárquicos inferiores hasta los superiores. Permite que los empleados contribuyan y colaboren en la toma de decisiones y en los cambios que sean necesarios en la organización, debido a que estos les pueden expresar sus opiniones y puntos de vista. Facilita la comprobación de la eficacia y transparencia del proceso de comunicación en la entidad. Estimula la motivación de los empleados y su colaboración propiciando el mejoramiento de la cultura organizacional. Sin embargo esta comunicación puede ocasionar imprevistos como la retroalimentación negativa, donde los empleados ocultan parte de la información que puede no agradales a los superiores pero que sí es necesaria (Montoya, 2014).

Con la comunicación descendente se expresan los problemas y excepciones tales como las anomalías que ocurren durante la realización de las actividades

laborales con el objetivo de informarlas a los directivos; se enuncian las sugerencias de mejora en los procedimientos para la mejora de la calidad y la eficiencia; se da a conocer la información contable y financiera como los costos, pagos de cuentas, volumen de ventas y otros asuntos de interés para los directivos (Chiavenato, 2014).

- **Comunicación horizontal:**

La comunicación horizontal es la que ocurre entre las personas del mismo nivel jerárquico, tiende a ser informal pues ocurre mediante personas que son afines y poseen lazos de amistad. Desarrolla la colaboración e interacción entre los trabajadores al programar labores y tareas que garantizan la satisfacción de sus necesidades, relacionando las funciones que se realizan en las distintas áreas de la entidad. Fortalece la unión interna y la ayuda entre compañeros de trabajo. Sirve como una vía para el desarrollo de la organización así como para la solución de inconvenientes y dificultades de dirección entre colegas.

Pueden existir algunos problemas en este tipo de comunicación pues en algunas organizaciones la pueden obstaculizar e impedir. Además muchas veces los empleados están ocupados y enfrascados en sus labores y no tienen tiempo de interactuar con sus compañeros (Villamil, 2017).

Existen tres categorías de comunicación horizontal. Las cuales son:

1-Solución de problemas intradepartamentales: constituyen la información que se intercambia entre los miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de sus funciones.

2-Coordinación interdepartamental: comunicación entre diferentes departamentos para la realización de actividades comunes.

3- Asesoría de staff para los departamentos en línea: es la información que le envían los especialistas de staff a los directivos de línea para colaborar con sus tareas (Chiavenato, 2014).

- **Comunicación externa:**

La comunicación externa es la información que transmite la organización hacia su público externo como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, es decir con todos los que estén fuera de la entidad, ya sea para conservar o perfeccionar su interacción, o a mostrarles una imagen que los beneficie, o para promocionar sus producciones o servicios. Está relacionada con los

individuos que tienen poca o ninguna relación con la institución. Aunque mayormente se realiza por los medios de difusión masiva, cualquier persona de la misma puede realizar la comunicación externa y difundir la imagen de la empresa (Paz, 2012).

Medios o Herramientas de Comunicación Externa:

La comunicación externa es la alternativa que emplea la organización para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos. Los medios empleados son: el marketing, la publicidad, Internet y las relaciones públicas. (Guevara, 2016)

Marketing y publicidad:

Es "la actividad, conjunto de prácticas relevantes y de procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los clientes, los socios y en general para la sociedad" (Rivera, 2013) p.15.

Internet:

Se utilizan las nuevas tecnologías y avances actuales para tener un contacto más cercano entre la organización y sus públicos.

Relaciones Públicas:

Son empleadas para mostrar la imagen de las organizaciones a los clientes, posibles inversionistas y a los individuos. Los boletines, historias de los medios y los comunicados de prensa posibilitan que el público conozca sobre la ubicación de la organización, sus trabajos ambientales y otras funciones que tengan implicación con la imagen, con el fin de fomentar los trabajos de relaciones públicas de la misma (Guevara, 2016).

La comunicación externa tiene una gran importancia pues da a conocer la información que se desea mediante los medios de difusión masiva.

En las organizaciones se aprecian todos estos tipos de comunicación, los cuales facilitan los objetivos siempre y cuando estén claros los flujos de comunicación que se requieren.

1.3.5-Vías de comunicación organizacional

Para la comunicación en la organización se utilizan diversas vías entre las cuales están la comunicación oral y escrita, las que constituyen las más utilizados en el sector empresarial y social.

La utilización de las vías de comunicación oral y escritas presentan ventajas y desventajas, por lo que muchas veces se combinan para lograr su complementación. Para su selección se debe tener en cuenta el comunicador, los espectadores y el contexto.

Comunicación escrita:

Tiene la ventaja de brindar respaldos legales. Además la información puede ser minuciosamente redactada y se puede difundir en masividad a través del correo. Favorece la igualdad en las políticas y procedimiento y puede reducir los costos.

Las desventajas que posee es que necesita un gran número de hojas, no se obtiene una respuesta inmediata, y que puede tardar el conocimiento de si fue recibido y entendido adecuadamente.

Comunicación oral:

La mayor ventaja que posee es que se realiza un intercambio momentáneo, se efectúa la respuesta en ese instante, se pueden conocer las dudas y así aclararlas, y se conoce el nivel de comprensión de la información.

Esta comunicación tiene desventajas también, pues hay ocasiones en que se extienden y es difícil llegar a acuerdos e incluso puede concluir sin obtener resultados, por lo que se puede perder tiempo y dinero (Valdez, 2008).

Comunicación no verbal:

La comunicación no verbal está constituida por las expresiones faciales y los gestos corporales. Lo adecuado es que esta comunicación esté en sintonía con lo que se expresa verbalmente, son embargo, esto no siempre es así, debido a que muchas veces se contradicen, lo cual puede conllevar a problemas de comunicación (Yáñez, 2013).

En la actualidad las comunicaciones electrónicas son un medio de comunicación fundamental en las instituciones, en el 71 por ciento de los casos son las más utilizadas, algunas de estas son: el correo electrónico, los mensajes de texto, el software de redes, Internet o Web logs y las videoconferencias (Tamargo, 2009).

A través del correo electrónico o e-mail se envían y reciben documentos e información de manera digital. El uso del mismo se ha incrementado de tal manera que es indispensable. A través del mismo los mensajes y documentos se envían, reciben y editan con rapidez y a bajo costo y pueden ser difundidos ya sea a un número reducido de personas o a una gran cantidad.

Los mensajes de texto y la mensajería instantánea ocurren en tiempo real y mayormente son necesarios los dispositivos portátiles como laptops, tabletas y teléfonos celulares. Constituyen medios de bajo costo y rapidez que posibilitan la comunicación constante entre los públicos de la organización, más del 50 por ciento los utiliza. Sin embargo no sustituirán el correo electrónico pues este último permite el envío de documentos con mayor tamaño y calidad que requieran de su conservación (Cestero, 2014).

Las redes han recibidos innumerables transformaciones, algunas de ellas son Facebook y MySpace. Facebook presenta alrededor de 30 millones de usuarios activos, así como presenta numerosos grupos de colegios, organizaciones y compañías. En MySpace hay inscritos más de 100 millones de usuarios, y tiene más de 40 millones de consultas al mes, este sitio es usado mayormente personales. Debido a su aceptación se crearon más sitios Web como LinkedIn, Ziggs y ZoomInfo que les permite a sus usuarios realizar numerosas acciones, desde tener citas a realizar foros de conversación con todos o algunos de sus contactos.

Web Logs (Blogs): son sitios web constituidos por un solo usuario o empresa que se actualiza diariamente, que permiten que los clientes publiquen sus opiniones sobre los productos de la organización.

Las videoconferencias son las reuniones e intercambios que se realizan entre los trabajadores de la empresa, ya sean a larga o corta distancia, sin la obligación de su presencia física en el mismo lugar. Debido a su bajo costo esta tecnología ha sustituido los viajes personales que son más caros y requieren de más tiempo (Robbins, 2009).

1.4-Públicos de la organización

Dentro de las organizaciones hay tres públicos diferentes, los cuales son: los internos, externos y especiales, que están clasificados teniendo en cuenta la función que realizan como comunicador.

Públicos externos:

Están formados por un conjunto de individuos que necesitan diferentes tipos de información de la empresa, que son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, la comunidad y los competidores (Schein, 2006).

La empresa debe que satisfacer a todos los públicos, menos a los competidores, brindándoles la información necesaria, real y pertinente, mientras mayor calidad y cantidad tenga la información que les brinde, mejor será la interacción entre la organización y dichos públicos (Cuervo, 2009).

Públicos Internos:

Están constituidos por todos los trabajadores de la organización, sin tener en cuenta las funciones que realice en la misma ni el cargo que ocupe, cada uno de ellos tienen sus requerimientos propios de información así como la misión de informarle a los demás niveles, según el nivel jerárquico de la empresa, cada trabajador informa sobre diversos temas relacionados con su función, por ejemplo, los directivos se encargan de firmar los mensajes dirigidos a los distintos públicos. Mayormente la interacción entre los niveles es interrumpida debido a la confidencialidad, centralización en la toma de decisiones y actitudes autocráticas (Camacho, 2018).

Públicos especiales:

Están integrados por un conjunto de personas que a pesar de no estar incorporados a la institución, ni ser parte de ella, están interesados en que la misma funcione adecuadamente, algunos de estos son los accionistas, sindicatos, jubilados y discapacitados y los familiares de los miembros de esta, estos individuos se preocupan por el bienestar de las empresas con las que están relacionados, pues estas influyen en su estado como público cercano de esa organización (Romo, 2008).

Conclusiones parciales del capítulo

La comunicación constituye la base del funcionamiento de las organizaciones, a partir del establecimiento de vínculos y relaciones entre sus miembros que favorece su desempeño cohesionado y congruente.

En las organizaciones existen diferentes vías y tipos de comunicación, las que deben ser diseñadas adecuadamente para que exista una coherencia entre ellas, logrando una comunicación efectiva.

La comunicación es un proceso que requiere un cuidadoso estudio de los elementos que lo componen y de las barreras que en el mismo se producen en las organizaciones, para ello se requiere de un constante diagnóstico y de acciones que superen deficiencias que se detectan.

Las organizaciones elaboran sus manuales de comunicación para logara vínculos estrechos entre los diversos públicos a los que se dirigen y con los cuales se relaciona, por lo que es necesario enfocar estudios hacia estos públicos en busca de lograr efectividad en la comunicación.

Capítulo II. Diseño metodológico. Propuesta de un procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional.

Luego de realizar una exposición del marco teórico mediante la consulta de las diferentes bibliografías en el capítulo I se realiza la caracterización de la entidad objeto de estudio; se describen los métodos utilizados para proponer el procedimiento para diagnosticar la comunicación organizacional en la UEB Talleres Agropecuarios de Matanzas mediante un grupo de VII etapas que permite la explicación de todos los procedimientos y técnicas que sean necesarios utilizar para su aplicación.

2.1- Caracterización de la institución UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas"

El Grupo Empresarial de Logística del Ministerio de la Agricultura, por sus siglas (Gelma), fue constituido a partir de la fusión de los Grupos Empresariales Sumitrans, la Asociación Agromecánica y las Empresas de Desmonte y Construcción, pertenecientes al grupo Gedac, por resolución 305 de 22 de abril de 2002 del Ministerio de Economía y Planificación e implementado por resolución no. 297 de 21 de mayo de 2002 del Ministerio de la Agricultura, quedando como fecha oficial de creada Gelma, el 21 de mayo.

En el año 2014 Gelma se convierte en una de las 11 Comercializadoras Mayoristas existentes en el país, con el objetivo de garantizar al sistema de la agricultura los insumos, equipamientos y la prestación de servicios técnicos y especializados, para fortalecer e incrementar el desarrollo en el sector.

Por Resolución 80/2016 se constituye Gelma como una OSDE subordinada directamente al Consejo de Ministros y por Resolución 110 se aprueba el reordenamiento del sistema, quedando integrada por 24 empresas, 15 de Suministros Agropecuarios, 1 Empresa de Logística Agropecuaria en la Isla de la Juventud, 7 empresas de alcance nacional, (Empresa de Talleres Agropecuarios, Empresa de Desmonte y Construcción, Empresa de Transporte Agropecuarios, Empresa de Proyectos de Ingeniería del Minag, Empresa de Informática y Comunicaciones del Minag, Empresa de Aseguramiento y Servicios, Empresa de Seguridad y Protección del Minag) y la Empresa Mayorista de Suministros Agropecuarios de cara a las importaciones (EMSA).

Actualmente la UEB Talleres Agropecuarios de Matanzas forma parte de la Empresa Nacional de Talleres Agropecuarios cita en La Habana, perteneciente está a la Organización Superior de Dirección Empresarial (GELMA) perteneciente al Ministerio de la Agricultura.

Esta UEB dentro de su estructura organizativa cuenta con tres Talleres y una Dirección de UEB: dos Talleres productivos y uno de aseguramiento logístico, este último es el encargado de prestar todos los servicios dentro de la UEB. En el caso del Taller Ramón López Peña ubicado en el municipio de Colón, se dedica fundamentalmente a realizar producciones y prestar servicios al sistema de agricultura tales como:

- Fabricación y reparación de equipos, implementos y maquinarias agrícolas.
- Fabricación de piezas.
- Reparación y mantenimiento de máquinas de herramientas.
- Mantenimiento de sistemas de riego.
- Fabricación de estructuras metálicas.
- Servicios de reparación y mantenimientos a termos de leche y otros equipos de refrigeración.

El Taller Planta Reparadora de Motores ubicado en el municipio de Jovellanos se dedica fundamentalmente a:

- La reparación y mantenimiento de motores de combustión interna y motores eléctricos
- La actividad de techado y maquinado.

La Dirección de la UEB es la encargada de organizar, supervisar, dirigir y controlar todos los procesos que se desarrollan en los diferentes departamentos, talleres y áreas de la UEB.

Misión: Garantizar los productos metal mecánicos al sector agrario matancero

Visión: Somos una UEB perfeccionada, flexible y satisfacemos las necesidades de producción y servicios metal-mecánicos del sector agrario

matancero y otros clientes nacionales. Desarrollamos investigaciones que nos permite aplicar las normativas correspondientes a los principales logros de la ciencia a fines a nuestra actividad. Garantizamos un sistema de gestión sostenible que ha permitido la atención al capital humano de forma integral.

Objeto Social:

La empresa cuenta con 29 objetos sociales, entre estos se pueden citar:

1-Producir y comercializar de forma mayorista equipos, implementos y maquinaria todos agrícolas, en pesos cubanos y pesos convertibles.

2-Producir y comercializar de forma mayoristas productos obtenidos por la actividad de pailera y soldadura, maquinado, conformados, producciones de hojalatería, herramientas y accesorios, piezas fundidas de goma, plásticas, Aluminio, hierro fundido y bronce. Fabricación de medios de medición de masas (balanzas) en pesos cubanos y pesos convertibles.

3-Comercializar de forma mayorista maquinaria agrícolas, equipos, implementos y PPA de nuevas tecnologías y laminados en pesos cubanos y pesos convertibles.

4-Brindar servicios de construcción y montajes de estructuras metálicas, techados de naves, en pesos cubanos y pesos convertibles.

La UEB cuenta con una plantilla aprobada de 249, y una plantilla cubierta al cierre del mes de septiembre de 209 trabajadores, distribuidos por las categorías ocupacionales:

- 6 cuadros.
- 36 técnicos.
- 35 de servicios.
- 123 obreros.

2.2-Procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional en I UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas"

2.2.1-Métodos de investigación que pueden ser utilizados.

Los métodos teóricos utilizados son:

- **Método analítico-sintético:** este método se efectúa a través de los procesos de análisis y síntesis. Durante el análisis se descompone de manera mental un todo en sus partes, cualidades, características, componentes y propiedades; lo que permite su estudio y comprensión con mayor facilidad. En la síntesis ocurre lo contrario, se realiza la unión o combinación nuevamente de sus partes para el estudio de sus relaciones y características generales. Debe poseer solamente lo estrictamente necesario para su comprensión. El análisis síntesis funciona como una unidad dialéctica pues el análisis se realiza a través de la síntesis de los elementos del proceso de comunicación en la organización, y la síntesis sobre los resultados de dicho análisis. Puede predominar uno u otro durante la investigación.
- **Método inductivo-deductivo:** En este método se realiza la inducción y la deducción. Con la inducción se pueden generalizar los puntos comunes de las causas que generan las deficiencias en el proceso de comunicación en la organización, sobre los cuales posteriormente se deducirán varias conclusiones lógicas y se traducirán en generalizaciones enriquecidas mediante la deducción, por lo que estos dos procesos se complementan y forman una unidad dialéctica.
- **Método hipotético-deductivo:** Este método se aplica mediante la aplicación de las reglas de deducción que se realiza partiendo de una hipótesis para comprobar la veracidad o no de la misma y si se corresponde con los hechos ocurridos. En esencia se emplea la verdad o falsedad de una determinada situación para inferir sobre la veracidad o no de la hipótesis que se evalúa. Se puede emplear para comprobar la existencia o no de la correlación entre los expertos.
- **Método histórico-lógico:** Lo histórico y lo lógico se encuentran estrechamente relacionados. Se puede utilizar lo histórico para estudiar los elementos del proceso de comunicación en la organización en un

momento dado y en determinadas circunstancias para, a través de lo lógico, descubrir la esencia del empleo de dichos elementos.

- **Método de modelación:** Se puede emplear en la modelación de la propuesta del procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional y de los elementos que componen dicho proceso.
- **Enfoque en sistema:** Este método estudia la institución como un todo íntegro, y no como el resultado de la unión de los diferentes departamentos y que la conforman. Permite la investigación de la organización como un todo y también las características que poseen los distintos departamentos de la misma y las nuevas que le aportan cada uno a la organización en general. A través del enfoque en sistema se pueden estudiar la comunicación en la organización en general y a su vez en las distintas áreas que la integran para la obtención de un análisis más detallado (Rodríguez, 2017) así como determinar la interrelación entre las diferentes partes lo que permite la elaboración de flujos de comunicación en dependencias de los tipos de comunicación.

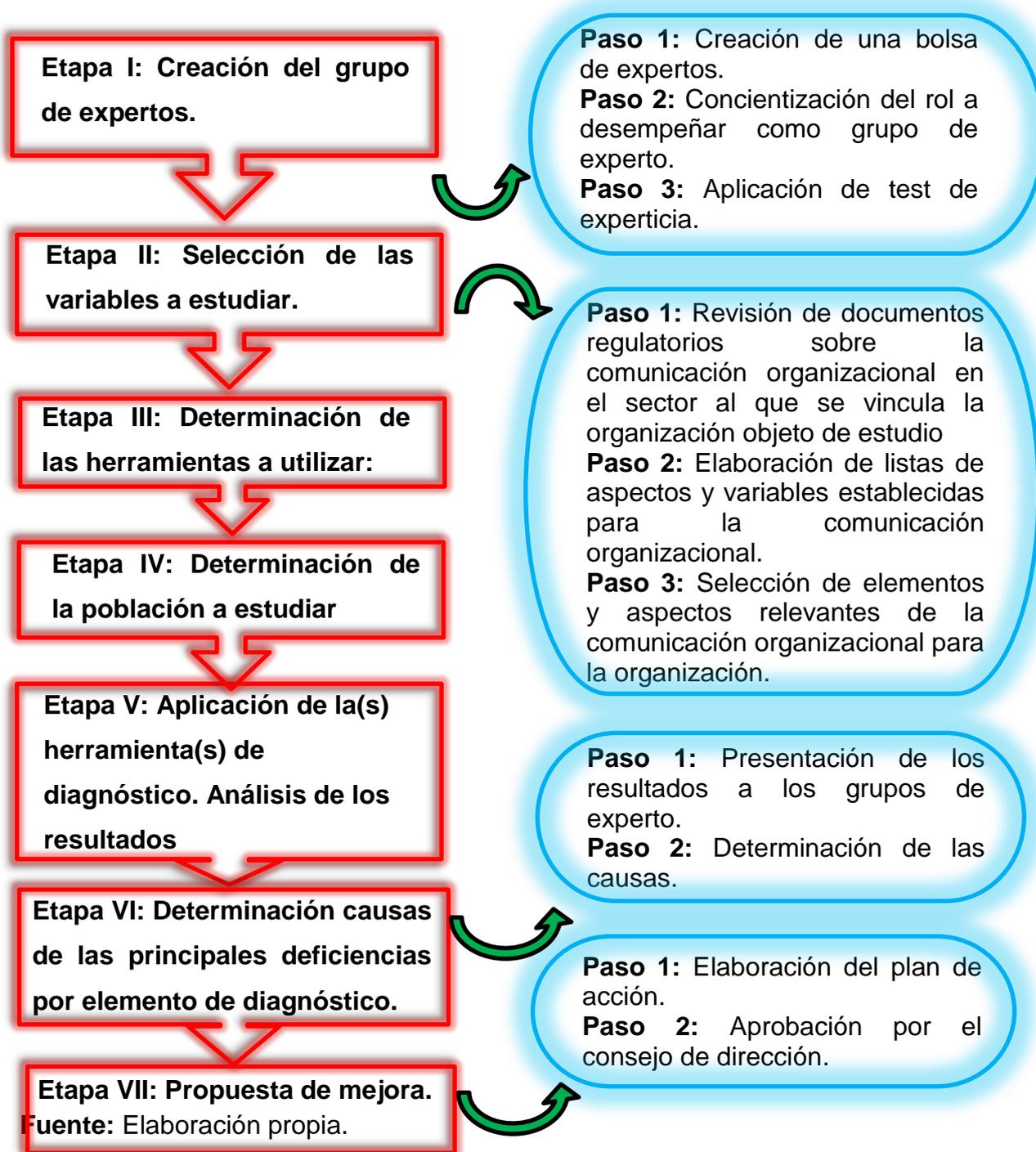
Los métodos empíricos que se pueden emplear son:

- **Revisión bibliográfica:** Se puede realizar una consulta de las bibliografías nacionales e internacionales relacionadas con la comunicación organizacional para estudiar los aspectos teóricos de la misma, de esta forma confeccionar el marco teórico de la investigación, además conocer mediante el análisis de textos y materiales los medios de comunicación más utilizados en dependencia de sus ventajas.
- **Observación directa:** Se puede realizar una observación directamente en la organización de cómo fluye el proceso de comunicación institucional, para ello debe recurrir a la misma durante varios días y en distintos momentos y situaciones para la obtención de resultados reales.
- **Revisión de documentos:** Se puede realizar la lectura, análisis y revisión del Manual de Gestión de Comunicación Institucional de la UEB Talleres Agropecuarios de Matanzas, documento que servirá para estudiar los elementos del proceso de comunicación utilizados en la misma, su forma de aplicación y luego de ello determinar los que poseen deficiencias para posteriormente proponer las soluciones necesarias.

2.3-Etapas para la aplicación del diagnóstico de la comunicación organizacional.

A partir de las consultas realizadas se realiza la siguiente propuesta del procedimiento para el diagnóstico de la comunicación organizacional. El cual consta de VII etapas, las mismas se pueden visualizar en la siguiente figura.

Figura 2.1 Etapas para la aplicación del diagnóstico



2.3.1-Etapa I: Creación del grupo de expertos

Esta etapa tiene el objetivo de conformar un grupo de trabajo que ayude en la toma de decisiones en la selección de técnicas, herramientas y apoye el trabajo investigativo en la organización.

Paso 1: Creación de una bolsa de expertos

Mediante la observación directa y de la revisión de documentos se determinan las características de la organización, cómo está estructurada, los departamentos que la componen, el orden jerárquico de sus trabajadores, las funciones que se realizan en la misma y sus objetivos fundamentales. Composición de la fuerza de trabajo; sexo, edad, nivel profesional, años en la organización y distribución por las áreas.

En esta etapa es importante detectar trabajadores con experiencia y buenos resultados en su trabajo.

Con estos elementos se selecciona los posibles candidatos según los requerimientos del estudio.

Paso 2: Concientización del rol a desempeñar como grupo de experto

Se comunica a los posibles expertos la importancia de su participación y colaboración en la realización del estudio para que se logre con la mayor calidad posible. Por ello se les debe explicar los objetivos e importancia de realizar dicho diagnóstico.

Paso 3: Aplicación del test de experticia

Los candidatos son convocados de forma grupal o individual para llenar el cuestionario de experticia para ello debe existir condiciones para el mismo, lugar y momento adecuado.

Grupo de expertos: se debe crear un grupo de expertos que participarán en la toma de decisiones en los temas complejos, novedosos o poco conocidos. En ocasiones la selección de los mismos puede traer diversos problemas, pues es un término que genera controversias, y se puede relacionar con la parte práctica, hábil o experimentada que poseen los individuos. Según Barroso (2013) se puede definir como experto: "tanto al individuo como al grupo de personas que son capaces de proporcionar valoraciones fiables sobre un problema en cuestión, y al mismo tiempo, hacen recomendaciones en función de un máximo de competencia"(Barroso, 2013) p.26.

Los expertos deben presentar las características siguientes:

- Adaptabilidad: sus opiniones se adecúan al contexto en que se encuentran.
- Asunción de disponibilidad: asumen sus resultados con una actitud positiva, sean buenos o malos.
- Creatividad: tienen la capacidad solucionar las cuestiones más complejas de manera novedosa y particular.
- Experiencia comunicativa: tienen el poder de convencer a los demás de su superioridad de dominio de la situación.
- Conocimiento actual: poseen un conocimiento cabal y actualizado de diversos temas.
- Decisiones: son ágiles al tomar las decisiones y lo hacen de forma transparente y enfática.
- Enérgico: son personas que poseen gran cantidad de energía.
- Experiencia: tienen acumulados varios años de experiencia.
- Saber qué es relevante: saben discernir las ideas que son relevantes y no.
- Perfeccionista: buscan la mayor cantidad de soluciones para obtener la óptima.
- Apariencia física: muestran un aspecto que se puede percibir que son los mejores para ofrecer soluciones.
- Confianza en uno mismo: poseen la convicción de que tienen las armas para lograr la mejor solución.
- Tolerante al estrés: son capaces de decidir aunque estén bajo presión.
- Cálido y amigable: son amables y corteses aunque estén enfrentando situaciones complejas (Barroso, 2013).

Teniendo en cuenta las características y consideraciones anteriores se seleccionan a los trabajadores de la organización que formarán parte del grupo de expertos para la participación en la toma de decisiones.

A través del método de expertos serán evaluados para saber si cumplen con todas las condiciones.

Inicialmente se determina el coeficiente de competencia de cada experto que es:

$$K_{comp} = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Donde K_c es el coeficiente de conocimiento. Se obtiene realizando una encuesta donde el individuo asigna un valor a cada uno de los ítems en

dependencia del conocimiento que posea del tema estudiado (Se recomienda ver anexo 2.1). Luego se determina el promedio de los valores que asignó y ese es el coeficiente K_c .

K_a es el coeficiente de argumentación que resulta de la suma de los valores de influencia de argumentación respecto a una tabla patrón donde se le asignará un coeficiente a cada fuente según lo que considere el experto que tenga conocimiento del tema según sea alto cuya suma será 1, medio de 0.8 y bajo de 0.5 (Se recomienda ver anexo 2.2).

Luego se calcula el K_{com} para cada uno de los expertos y se conoce su nivel de competencia según los siguientes criterios:

La competencia del experto es ALTA si $K_{comp} > 0.8$

La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K_{comp} \leq 0.8$

La competencia del experto es BAJA si $K_{comp} \leq 0.5$

Serán seleccionados los expertos evaluados de alta competencia, lo cual se realizará de forma individual y anónima (Cortés, 2004).

2.3.2-Etapa II: Selección de las variables a estudiar

Objetivo: Determinar las variables de la comunicación que serán objeto de investigación en la organización.

Paso 1: Revisión de documentos regulatorios sobre la comunicación organizacional en el sector al que se vincula la organización objeto de estudio

- Manual de Gestión de la Comunicación Institucional.
- Decreto Ley No. 281/2014

Paso 2: Elaboración de listas de aspectos y variables establecidas para la comunicación organizacional.

A partir de la revisión documental y apoyados por una lista de chequeo se determinan los elementos que se establece que debe contener y regir la comunicación organizacional en la organización.

Paso 3: Selección de elementos y aspectos relevantes de la comunicación organizacional para la organización.

Se le presenta al grupo de expertos listado previamente elaborado para su selección. En esta etapa se empleará un método para obtener consenso y trabajo grupal.

Para la selección de las formas principales de comunicación que se aplican en la organización, se puede seleccionar un método de trabajo grupal, entre los que se encuentran:

- Brain Storming.
- Grupos Nominales.
- Método Delphi.

La autora de esta investigación recomienda la utilización del método Delphi que consiste en la consulta continua de un grupo de expertos para llegar a una opinión común. Este método posee las siguientes características:

- Se realiza de forma anónima
- El facilitador guía la retroalimentación
- Las respuestas finales se verifican a través de procedimientos estadísticos y matemáticos.
- Se realiza mediante las siguientes fases:
- Selección de un coordinador.

Pasos para aplicar el método:

Listar los expertos y determinar el coeficiente de competencia.

En la primera ronda el facilitador les describe a los expertos las razones por las que fueron elegidos que pueden ser 7, y les comunica el objetivo de la investigación y se les da a conocer la pregunta, que puede ser que expongan las formas esenciales de comunicación presentes en la organización a partir de las existentes en el Manual de Gestión de la Comunicación Institucional. Luego cada uno de ellos plantea su decisión y el facilitador realiza una tabla con los expertos y sus respuestas, agrupándolas todas y reelaborando las que son similares, sin tener en cuenta el orden de importancia. Se recomienda ver el anexo 2.3.

Las formas de comunicación presentes el Manual de Gestión de la Comunicación Institucional son:

- Correo electrónico interno
- Correo electrónico de internet
- La página Web de la UEB Talleres Agropecuarios de Matanzas
- Actividades relacionadas con la estimulación moral
- Reunión de comunicación interna

- Consejo de dirección del grupo
- Consejo de dirección de las empresas y la UEB
- Guardia obrera
- Auditorías internas
- Revisiones realizadas por la dirección
- Visitas de control general
- Consejos técnicos
- Matutinos semanales
- Proceso de mejora continua
- Recorridos de la alta dirección
- Reunión de los factores
- Mítines de seguridad
- Medios impresos como: contratos de prestación de servicios, boletín interno, revistas para uso interno, reporte anual, etc
- Videos audiovisuales como: video institucional, spots, video conferencias, video memorias, realización de fotos
- Entrevistas
- Recorridos por el lugar de trabajo
- Rumores
- Reuniones de intercambio
- Programa de iniciación
- Consejo de calidad
- Asambleas

En la segunda ronda los expertos seleccionan los criterios que consideren más importantes formulados en la tabla anterior, y los que no son seleccionados por la mayoría son eliminados.

En la tercera ronda quedan conformados los criterios elegidos finalmente por los expertos, los cuales deben colocar un número según el peso de cada uno, el de mayor importancia tendrá el número 1 y así hasta el número N. De esta forma se obtiene una tabla con los criterios seleccionados y su orden de importancia.

En la misma R_{ij} es el número que asigna el experto j al criterio i , en el rango $(1;n)$ donde n son los criterios y m los expertos. (Ver anexo 2.4)

Posteriormente se calcula el coeficiente Kendall para conocer el grado de correlación entre los expertos, donde $0 < K < 1$

$K = 0$ No existe concordancia entre los expertos, discrepan con los criterios reflejados

$K = 1$ concordancia perfecta entre los expertos

$K < 0$ el orden de los criterios no es del acuerdo de todos

$$K = \frac{[12 \sum_{i=1}^n (S_i - S_{med})^2]}{[m^2(n^3 - n) - m \sum_{j=1}^m t_j]}$$

S_i : valor asignado por los expertos m a los criterios

S_{med} : valor medio de los criterios

T_i es el resultado de rangos iguales para el experto j donde aquí l es el número de grupos con iguales valores para dicho experto (ligaduras) y t es el número de observaciones dentro de cada uno de los grupos para el experto j (valor de las ligaduras), si todas las evaluaciones del experto j son diferentes no hay ligadura y por lo tanto $T_i = 0$.

$$S_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$$

$$S_{med} = \frac{\sum_{i=1}^n S_i}{n} = \frac{m(n+1)}{2}$$

$$T_i = \sum_{i=1}^l \frac{t^3 - t}{12}$$

Las hipótesis que se plantean con K (Coeficiente de Kendall) son del tipo:

Hipótesis nula: $H_0: K = 0$ No hay comunidad de intereses en los expertos con relación a los criterios

Hipótesis alternativa: $H_1: K \neq 0$ Los expertos están de acuerdo con los criterios, hay comunidad de intereses.

La Zona de aceptación para que se cumpla la Hipótesis Nula será:

$$\chi^2_{calculada} = m(n-1)K$$

$\chi^2_{tabulada}$ (Nivel de significación, Grados de Libertad)

Si $\chi^2_{calculada} < \chi^2_{tabulada}$ (Nivel de significación, Grados de Libertad) entonces se acepta la Hipótesis nula. Hay comunidad de intereses, en caso contrario, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la Hipótesis Alternativa, llegando a concluir que no hay comunidad de intereses entre los expertos (Cortés, 2004).

Se puede utilizar el método Delphi para determinar, según los expertos las formas de comunicación más utilizados en la institución. Luego se puede realizar el método Kendall para conocer los elementos de mayor importancia en la organización.

Para ello, se utilizará la tabla que quedó conformada en la tercera ronda del método Delphi. Se recomienda ver anexo 2.5.

Se suman todos los valores por fila: $\sum A_i$

Se obtiene $\sum \sum A_i$

Se calcula el coeficiente $T = \sum \sum A_i / K$

K es el número de criterios.

Se calcula $\Delta = \sum A_i - T$

Se calcula Δ^2 y se halla $\sum \Delta^2$

Luego se determina el coeficiente Kendall

$w = (12 \sum \Delta^2) / (m^2 (K^3 - K)) \geq 0,5$ para que haya concordancia entre los expertos.

En caso de que no exista concordancia se deben eliminar los expertos que más variación introducen al estudio siempre manteniendo $m > 7$ (Chávez, 2020).

Se seleccionan los que posean mayor Δ negativo y esos son los elementos que se analizarán en el estudio.

2.3.3-Etapa III: Determinación de las herramientas a utilizar:

Objetivo: elaborar o seleccionar las herramientas que permitan diagnosticar el elemento de la comunicación organizacional que será diagnosticado.

En esta etapa se conformará una encuesta que de forma cualitativa o cuantitativa permitan conocer el estado de la(s) variable(s) o elemento(s).

Para ello se elaborarán los ítems o sub elementos de cada variable a investigar, los que deben permitir caracterizar a la variable en el contexto de la organización, esto se hará mediante trabajo grupal con el grupo de expertos y apoyado con el método Delphi. Se establecerá una escala Likert (cuantitativa) para evaluar cada uno y la sumatoria de las sub variables, permitirá evaluar la variable.

Estas encuestas o cuestionarios permitirán detectar las deficiencias de la utilización de las formas de comunicación resultantes anteriormente.

Se puede realizar una encuesta a los trabajadores de la institución para conocer las deficiencias de las principales formas de comunicación que es utilizada en la misma (se recomienda ver el anexo 2.4).

Casi todo fenómeno social puede ser investigado mediante esta herramienta pues permiten el estudio de actitudes, valores, creencias y motivos; sus técnicas pueden adaptarse a cualquier tipo de información y población; pueden recuperar información sobre sucesos actuales o ya pasados que hayan vivido los participantes de la misma y posibilita la estandarización de los datos para futuros análisis, obteniendo una gran cantidad de información a un precio bajo y en poco tiempo.

Las encuestas surgieron en Estados Unidos durante las investigaciones de mercado y las averiguaciones sobre las opiniones ante la elección de candidatos a la Casa Blanca.

La encuesta constituye una herramienta intermedia entre la observación y la experimentación. En la misma se plantean incógnitas que son observadas y para su mayor comprensión se cuestiona a la persona o grupos de personas seleccionados para su realización. Se considera una herramienta que es descriptiva donde se adquieren conocimientos sobre opiniones, necesidades, gustos entre otros (Anguita et al., 2003).

Según Torres (2019) la encuesta es “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población” (Torres, 2019) p.4.

La encuesta presenta diversas características entre las que se destacan:

- Es el estudio del comportamiento de la variable en cuestión a través de las personas que participarán en la misma.
- Es una herramienta que posibilita la investigación.
- Permite su aplicación a un gran número de personas, desde una muestra hasta la población.
- Posibilita que la investigación llegue a los aspectos subjetivos de la situación.

Principales pasos para la elaboración de una encuesta:

- Delimitación de manera clara y precisa del objetivo u objetivos a conseguir.
- Elaboración del cuestionario.
- Trabajo de campo que consiste en la síntesis de los datos.

Procesar, codificar y tabular los resultados (Grasso, 2006).

2.3.4-Etapa IV: Determinación de la población a estudiar

Objetivo: Determinar estrategia investigativa.

Para seleccionar los elementos donde se va a realizar el estudio es necesario tener en cuenta:

- El costo de su aplicación.
- El tiempo que se necesita.
- El contexto en que se encuentra el estudiante y los trabajadores del centro a seleccionar para que realicen dicha encuesta.

La encuesta puede ser aplicada a una población, a una muestra o por estratos. La población o universo está constituida por todos los elementos que se relacionan con la variable que se desea estudiar. Según Cortés (2004) "Población es una colección de elementos acerca de los cuales deseamos hacer alguna inferencia". p.90

Para Cortés (2004) la muestra "Es cualquier subconjunto de la población que se realiza para estudiar las características en la totalidad de la población, partiendo de una fracción de la población" (Cortés, 2004) p.90

A partir de la muestra se adquiere la información necesaria para realizar la investigación, y sobre la misma se aplicarán las técnicas y procedimientos para la obtención de los resultados.

Para la selección de la muestra correcta que sea representativa de la población con un tamaño adecuado y que al estudiarla obtenga los resultados deseados, precisos y correctos es necesario la realización del muestreo.

Existe el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilísticos. Entre los tipos de muestreo probabilístico se encuentran: el muestreo sistemático, el muestreo aleatorio simple, estratificado o por conglomerados. Entre los muestreos no probabilísticos se encuentran: el muestreo espacial, el muestreo aleatorio simple, estratificado, el muestreo sistemático y el muestreo anidado.

Para la selección de la muestra se puede utilizar el muestreo aleatorio simple que facilita la obtención de una muestra representativa de la población, en el mismo todos los elementos de la misma tienen igual probabilidad de ser seleccionados y su selección es independiente de otras que se hayan realizado con anterioridad (Velázquez, 2017). Se considera que el muestreo estratificado es el más conveniente en este tipo de investigación.

Para el cálculo de la muestra en el muestreo aleatorio simple se puede emplear la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Nk^2PQ}{e^2(N-1) + k^2PQ}$$

n: tamaño de la muestra

K: nivel de confianza

P = Q = 0.5: probabilidad de éxito o de fracaso

e: probabilidad de error

N: población (Cortés, 2004)

Se puede realizar un muestreo estratificado proporcional donde se divide a la población en grupos denominados estratos. Estos deben seleccionarse de acuerdo a los departamentos que pertenezca cada trabajador. Una vez conformados los estratos, mediante el muestreo aleatorio simple se obtienen submuestras que son a las que se les va a aplicar la encuesta. Se tomará la misma razón de muestreo para todos, donde las unidades de la muestra se asignan entre los estratos y en proporción con el número relativo de unidades en cada estrato. De esta manera se logra la homogeneidad y se necesita una submuestra más pequeña reduciéndose los costos (Velázquez, 2017).

Los estratos es la división de la población en grupos con características comunes como edad, sexo, departamento al que pertenece, nivel jerárquico, etc. Se delimita el estrato a emplear según el tipo de investigación y las condiciones y características del entorno en que se encuentre la población.

2.3.5-Etapa V: Aplicación de la(s) herramienta(s) de diagnóstico. Análisis de los resultados

Objetivo: Diagnosticar los elementos o variables de la comunicación organizacional en cada estrato y en la organización.

Para la realización de la encuesta en los distintos departamentos es necesario tener en cuenta varias consideraciones:

- Se debe explicar los objetivos de la encuesta y la importancia de que se realice con la mayor sinceridad y seriedad posible.
- Se debe buscar un lugar tranquilo, ambientado, donde los trabajadores se sientan cómodos y relajados.
- Se puede crear un calendario días previos con los días de la semana que le corresponda a cada departamento la aplicación de la encuesta teniendo en cuenta la disponibilidad y asistencia de los trabajadores de la institución.
- Debe acordarse el momento del día adecuado en que no estén ocupados con otras tareas y funciones para que le dediquen el tiempo que requiere esta actividad.

Luego de aclarar estos puntos se procede a aplicar la encuesta en el momento acordado.

Cuando se obtengan todos los resultados, se debe agrupar cada elemento de la encuesta en todos los estratos para posteriormente ser analizados y estudiados en cada uno de ellos y conformar resultados por estratos y de forma general para la organización. Para ello se puede utilizar el Excel y luego calcular la media aritmética para conocer las respuestas que más se repiten en el estudio.

2.3.6-Etapa VI: Determinación causas de las principales deficiencias por elemento de diagnóstico

Objetivo: Determinar aspectos o variables de la comunicación más afectados en la organización y sus causas.

Luego de obtener los resultados se presentarán las principales deficiencias encontradas en el proceso de comunicación en la entidad valorando cuales son las más afectadas y de esta manera concluir si este proceso se efectúa correctamente o no en la organización.

Paso 1: Presentación de los resultados a los grupos de experto

Se realiza una reunión con los expertos seleccionados anteriormente para presentarles los resultados obtenidos en la encuesta. Se seleccionarán aquellas variables con resultados inferiores a la media o gran media de la obtenida en las variables de la encuesta.

Paso 2: Determinación de las causas

Para la determinación de las causas se aplicará el trabajo grupal para analizar los principales problemas de comunicación existentes y realizar una tormenta o lluvia de ideas y un diagrama causa-efecto y de afinidad con el objetivo de determinar las causas fundamentales que los originaron.

Lluvia o tormenta de ideas

La lluvia de ideas constituye una herramienta de trabajo grupal que favorece la generación de ideas de forma amena. Fue creada en 1941 por Alex Osborne al comprobar que las ideas que surgían de un grupo no organizado y de manera espontánea eran de mayor calidad, originalidad y cantidad que las que formulaban determinados individuos independientemente. Esta técnica posibilita el surgimiento de nuevas ideas sobre determinado tema constantemente.

Esta herramienta se utiliza principalmente:

- Para la obtención de una opinión grupal relacionada con una situación en la que todos estén involucrados.
- Para lograr la motivación de todos los integrantes del grupo promoviendo mediante reglas la participación de todos.
- Se recomienda utilizarla al iniciar una sesión de trabajo.

Los principios para el desarrollo de la tormenta de ideas son:

- No se pueden criticar las demás ideas
- Juega un papel fundamental tener libertad de pensamiento
- Es necesario que se formulen un gran número de ideas
- Se deben combinar y mejorar ideas constantemente
- La creatividad y la generación de numerosas ideas es la función principal de esta técnica.

Sin embargo la obtención de este gran número de ideas no puede influir negativamente en su calidad.(Ipenza, 2015)

Tipos de lluvia de ideas:

- La no estructurada (Flujo libre).
- La estructurada (En círculo).
- La silenciosa (Se realiza de forma escrita).

La autora considera que se utilice la lluvia de ideas de flujo libre porque se realiza con mayor facilidad y es más amena. Los pasos para su ejecución son:

- Elegir un facilitador para que tome nota de todas las ideas.
- Presentar el o los problemas de forma escrita o verbal y el tema a debatir.
- Sintetizar las ideas y verificar que no fueron modificadas.
- Establecer un tiempo límite que puede ser de 25 minutos aproximadamente.
- Fomentar la creatividad, crear nuevas ideas sobre la base de las anteriores, y nunca realizar críticas.
- Revisar la lista para comprobar que se entiende cabalmente.
- Eliminar las ideas duplicadas, las que no son fundamentales y las de aspectos no negociables.

Una vez listadas todas las posibles causas de los problemas analizados se realizará un diagrama de afinidad. Esta técnica consiste en agrupar todas aquellas ideas o causas que sean afines las cuales se colocaran en un diagrama causa efecto.

Diagrama Causa-Efecto

El diagrama Causa-Efecto (Ishikawa) es una de las herramientas surgidas en el siglo XX en la esfera de la industria y luego en los servicios para facilitar el estudio de los problemas y sus soluciones. Fue creado por el licenciado en química japonés Dr Karou Ishikawa en 1943, debido a que cuando se estudia un determinado problema, de cualquier índole, siempre presentan numerosas causas que lo originaron cuya relevancia, trascendencia y proporción puede ser variada. Algunas de ellas pueden estar ligadas al surgimiento de dicho problema, mientras que otras se pueden relacionar con las consecuencias que se desencadenan. Es un tipo de diagrama que representa gráficamente las entradas o input, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema, con su retroalimentación (feedback) para el sistema de control.

Es también conocido como Diagrama Espina de Pescado pues tiene forma del esqueleto de un pez; está formado por un cuadro que es la cabeza, donde aparece el problema central; una línea principal que sería la columna vertebral; 4 o más líneas que apuntan a la principal con un ángulo de 70° que son las espinas principales que son las causas principales del problema; y de estas

salen otras líneas inclinadas que son otras espinas que son subcausas, y de ahí pueden formularse las que sean necesarias.

Ayuda a los participantes del estudio a buscar todas las causas del problema y no solo las principales. Promueve el análisis y el debate en colectivo, donde cada individuo amplía sus conocimientos sobre el problema, encontrar los motivos o factores principales y secundarios, para buscar las posibles soluciones y tomar las decisiones pertinentes para la elaboración de los planes de solución.

Entre los errores comunes que se pueden cometer se encuentran:

- La construcción del diagrama antes del análisis cabal de los problemas.
- Limitar las teorías propuestas forzando la selección de la causa principal.

Ordenar y relacionar incorrectamente las causas delimitadas, lo que puede conllevar a la pérdida de tiempo (Ipenza, 2015).

2.3.7-Etapa VII: Propuesta de mejora

Objetivo: Elaborar un plan de acción.

Paso 1: Elaboración del plan de acción.

Mediante técnica de trabajo grupal, con el grupo de experto se realizará tormenta de ideas o método de los Grupo Nominales donde se propondrán posibles soluciones a las causas presentadas. Estas soluciones deberán ser pertinentes, es decir que puedan ser ejecutadas por la organización teniendo en cuenta los costos que las mismas llevan implícito.

Se decidirán las principales acciones a acometer, para ello:

- Se listan las propuestas
- Se someten a votación y aquellas que reciban más del 60% de los votos serán aceptadas.
- Se elabora un plan de acción

El plan de acción deberá contener los siguientes elementos:

- Acción
- Problema al que tributa.
- Implicados (áreas o personas)
- Responsables
- Tiempo probable de ejecución

Paso 2: Aprobación por el consejo de dirección.

Este plan será presentado a la dirección de la organización para su aprobación. A partir del cual se harán las modificaciones pertinentes a la estrategia y política de comunicación.

Conclusiones parciales del capítulo

A partir de la caracterización realizada a la entidad "Talleres Agropecuarios de Matanzas" se puede concluir que esta es una mediana empresa cuyo objeto social resulta indispensable en el aseguramiento de la actividad Agropecuaria, sector decisivo en las actuales condiciones del país siendo este un sector altamente priorizado.

Se diseñó un procedimiento el cual consta de siete (7) etapas para la realización de un diagnóstico de la comunicación, en su elaboración se aplicaron fundamentalmente técnicas de trabajo grupal.

Como parte del procedimiento propuesto se elaboró un cuestionario a partir del Manual de Comunicación Institucional que sirve de base para el diagnóstico de la comunicación y la elaboración de una propuesta de mejora.

El procedimiento propuesto utiliza cuestionario y técnicas de trabajo grupal en diferentes momentos o etapas.

Conclusiones

La revisión realizada permitió conocer etapas, técnicas y medios para el estudio de la comunicación organizacional, las que resultaron insumos del procedimiento propuesto, a pesar de encontrar que no existe un criterio único de las variables o pasos que componen este proceso.

EL procedimiento está sustentado en una revisión bibliográfica de documentos científicos nacionales e internacionales así como en trabajos investigativos previos adaptados a las características de la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas".

El procedimiento propuesto consta de siete (7) etapas y un conjunto de pasos el cual se elaboró a partir del manual de comunicación institucional y permite diagnosticar el mismo y elaborar acciones encaminadas a una comunicación eficiente y eficaz en la organización.

Se elaboró una herramienta (cuestionario) para el diagnóstico de la comunicación organizacional, la cual resulta un instrumento valioso a considerar en las organizaciones.

Recomendaciones

Se recomienda a la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas":

1. Aplicar el procedimiento propuesto en la UEB "Talleres Agropecuarios de Matanzas".
2. La comunicación eficiente depende de múltiples variables internas y externas por lo que se requiere hacer estudios sistemáticos para su diagnóstico, recomendando que se realice al menos una vez al año.
3. Extender a otras empresas del sector las experiencias obtenidas en este trabajo para realizar diagnóstico de comunicación organizacional, bases del manual de comunicación Institucional.
4. Validar y presentar a otras instituciones el cuestionario de comunicación institucional el cual se obtuvo como parte del proceder seguido en la presente investigación y que tiene de base el manual de comunicación Institucional.

Bibliografía

- Alvarez, K. (2003). La importancia de la comunicación organizacional en las organizaciones sociales de promoción y defensa de los derechos humanos: El caso de FESPAD *Razón y palabra*, 32.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Avila, R. (2017). Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional, su historia y tendencias. *Capital Intelectual*, 395.
- Barahona, J. J. H. (1988). *La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto*. Paper presented at the Anales de estudios económicos y empresariales.
- Barroso, O. (2013). La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 2.
- Brandolini, A. (2019). Comunicación Interna.
- Calle, P. (2012). Un análisis del proceso de comunicación en la empresa.
- Camacho, Y. (2018). *Los públicos internos y su influencia en la comunicación organizacional de la compañía alutruckmotors*. Universidad de Guayaquil: Facultad de Comunicación Social.
- Camino, G. (2019). *Estrategia para la mejora de la comunicación organizacional en una empresa de producción de Tungurahua*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Castillo, E. (2015). *Análisis y propuesta de comunicación interna para la radiodifusora Ultra 92.5 FM dentro del estado de Puebla*.
- Cestero, M. (2014). Comunicación no verbal y comunicación eficaz.
- Cevallos, G. (2010). *Investigación de la responsabilidad social empresarial Prohubanco matriz–Quito*. Universidad Internacional SEK.
- Chavarro, J. A. P. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y palabra*, 19(87).
- Chávez, M. (2020). Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. 2, 511.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional* (2da Edición ed.). México.
- Contreras, A. (2021). Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus (Santiago)-Revista interdisciplinaria de investigación*, 5(1), 76-93.
- Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cuervo, M. (2009). El desafío de la comunicación interna en las organizaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación [Ensayos]*, 28, 61-70.
- Fajardo, A. (2009). A propósito de la comunicación verbal. *Forma y función*, 22(2), 121-142.

- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*.
- Filippi, C. (2019). Modelos Matemáticos de Información y Comunicación, Cibernética (Wiener, Shannon y Weaver): Mejorar La Comunicación es el Desafío de Nuestro Destino Cultural *Re-Representaciones: Periodismo, Comunicación y Sociedad* (6), 145-161.
- Garci, V. (2020). Fundamentos de la comunicación.
- García, T. (2018). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL 2.0, La comunicación siglo XX y la llegada del siglo XXI, el desafío de las empresas en la era digital.
- Grasso, L. (2006). Encuestas. *Elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: *Encuentro Grupo Editor*, 27-56.
- Guevara, F. (2016). *La comunicación organizacional y la difusión pública en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa*. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Jurisprudencia y Ciencias
- Hernández, M. Á. R. (2019). Comunicación organizacional de las empresas.
- Igartua, J. (2012). Tendencias actuales en los estudios cuantitativos en comunicación *Comunicación y sociedad*(17), 15-40.
- Ipenza, E. (2015). La lluvia de ideas y el diagrama causa-efecto como estrategia para desarrollar la capacidad de producción de texto expositivo en las estudiantes del cuarto grado de secundaria sección única de la Institución Educativa “Sor Ana de los Ángeles” de Abancay.
- Juárez, G. G. B. (2020). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, Y SU EFECTO EN LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA.
- Lazzarato, M. (2012). El funcionamiento de los signos y de las semióticas en el capitalismo contemporáneo. *Palabra clave*, 15(3), 713-725.
- Lince, R. (2002). Reflexiones acerca del concepto de comunicación de Niklas Luhmann. *Estudios políticos*(21).
- Martínez. (2008). Vale la pena invertir en comunicación organizacional *Ed. Mico Panoch Argentina*.
- Mejía, R. (2016). Particularidades sobre la comunicación. *Dominio de las ciencias*, 2(2), 216-228.
- Montoya, M. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Razón y palabra*(87).
- Mooney, J. D. (1962). Principios de organización. *Documentación Administrativa*, 1.
- Paoli, J. A. (1983). Comunicación e información. *Perspectivas teóricas*. México: *Trillas, UAM*, 11-17.
- Paz, V. G. (2012). Comunicación organizacional. *Tlalnepantla, Estado de México.: Red tercer milenio*.
- Pérez, A. (2000). *Lo que todo empresario cubano debe conocer. Los caminos al perfeccionamiento* La Habana.
- Ramírez, R. (2008). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 33.
- Ramos, E. T. (2002). La comunicación educativa. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*(3), 37-43.
- Rivera, L. (2013). *Decisiones en marketing. Cliente y empresa*: Editorial Universitat Politècnica de València.

- Robbins, T. A. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México.
- Rodríguez. (2012). Diseño de sistema de gestión de la comunicación interna a la medida organizacional *Ciencias Holguín*, 18(2), 1-17.
- Rodríguez. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de negocios*(82), 175-195.
- Rodríguez. (2020). LA ORGANIZACIÓN: PERSPECTIVAS Y CONCEPTOS. *Ogos*, 11.
- Romo, R. S. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-26.
- Saintout, F. (2011). Los estudios socioculturales y la comunicación: un mapa desplazado *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación* (8-9).
- Sarmenteros, I. (2021). *Las Funciones de dirección. La dirección*. repositorio.cict.umcc.cu.
- Schein, E. (2006). *Comunicación empresarial y liderazgo*. La Habana.
- Schramm, W. (1980). *La ciencia de la comunicación humana*
- Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América ...
- Seoane, J. (2000). Reevaluación del concepto de organización. A. RODRÍGUEZ, *Las organizaciones a debate*, Ed. Universidad de Granada, Granada, 111.
- Tamargo, A. (2009). Soportes móviles y mercado de la comunicación digital.
- Thompson, I. (2008). Definición de comunicación. *Comunicación*.
- Torres, M. (2019). Recolección de datos para una investigación.
- Urrea, C. G. (2019). La escuela como organización educativa y el concepto administrativo de organización. *L1 in the L2 classroom: Blurring the boundaries between languages Dance. A Power to change lives. What Does The Science Department Do? Valor de Conocimiento*, 2.
- Valdez. (2008). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso. *Revista Daena (International Journal Of Good Conscience)*, 3(1).
- Valle, M. (2008). La comunicación organizacional de cara al siglo XXI 32.
- Varona, F. (2000). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense *Revista Diálogos*, 39.
- Velázquez, A. P. (2017). Tipos de muestreo. *Centrogeo, México*.
- Vergara, A. (2019). El concepto organización informal: un intento de acotación semántica. 6.
- Vesga, J. (2020). La organización: Perspectivas y concepto. *Ogos*, 12.
- Villamil, E. (2017). La comunicación interna como herramienta estratégica en la empresa: un análisis desde la gestión organizacional.
- Yáñez, A. (2013). *La comunicación la importancia y enfoque del estudio de la comunicación organizacional*. Quito: USFQ, 2013.

Anexos

Anexo 2.1 Tabla que puede utilizar el facilitador para determinar el coeficiente de conocimiento.

Características	Valor
Conocimientos generales sobre la comunicación organizacional	
Toma decisiones y solución de problemas	
Conocimiento sobre las características de la organización	
Conocimiento de los documentos relacionados con la comunicación institucional	
Conocimiento de cómo se aplica y funciona la comunicación organizacional en la institución	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.2 Tabla que utilizará el coordinador para determinar el coeficiente de argumentación

Fuentes de Argumentación	Alta	Media	Baja
Análisis Teóricos realizados por usted			
Experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales que conoce			
Trabajos de autores extranjeros que conoce			
Su intuición			

Fuente: en aproximación a Cortés (2004).

Anexo 2.3: Tabla para conocer los elementos del proceso de comunicación que los expertos consideran más utilizados. Se colocará con una x los elementos que seleccione cada experto.

Elementos	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7
1							
2							
3							
...n							

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.4: Tabla con los criterios seleccionados y su orden de importancia (1;n)

Elementos	Expert o1	Expert o2	Expert o3	Expert o4	Expert o5	Expert o6	Expert o7
1	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17
2	R21	R22	R23	R24	R25	R26	R27
3	R31	R32	R33	R34	R35	R36	R37
...n	Rn1	Rn2	Rn3	Rn4	Rn5	Rn6	Rn7

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.5: Tabla para la aplicación del método Kendall

Elementos	Expert o1	Expert o2	Expert o3	...	Experto 7	$\sum a_i$	Δ	Δ^2
1	R11	R12	R13	...	R17			
2	R21	R22	R23	...	R27			
3	R31	R32	R33	...	R37			
...n	Rn1	Rn2	Rn3	...	Rn7			
						$\sum \sum a_i$		$\sum \Delta^2$

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2.6: Propuesta de encuesta para conocer las deficiencias del elemento fundamental de la comunicación organizacional en la institución.

Coloque una x en el cuadro que corresponda con la selección que considere adecuada:

Donde:

5 es el máximo valor (no es necesario mejorarlo) y

1 es el menos valor (lo que significa que es malo o deteriorado)

Aspectos	1	2	3	4	5
¿Qué tan efectiva es la política de comunicación?					
¿El manual de comunicación contribuye a mejorar la comunicación en la empresa?					
¿Se utiliza la retroalimentación para la verificación de la comprensión de la información adecuadamente en la organización?					
¿Los mensajes son difundidos de manera clara y entendible?					
¿Se le proporciona información útil y suficiente a todos los trabajadores sobre los problemas esenciales de la organización?					
¿Le transmiten mensajes verdaderos, sin distorsión ni falsificación?					
¿EL proceso de comunicación fluye adecuadamente, sin interrupciones?					
¿Los mensajes los recibe en el debido tiempo? ¿Sin retrasos?					
¿Sus dirigentes lo tratan con el correcto respeto y educación?					
¿Sus superiores le dan la posibilidad de responder y opinar?					
¿El proceso de comunicación fluye sin agresiones, con empatía y comprensión?					

¿Usted tiene fácil acceso a la forma de comunicación?					
¿Se realizan acciones para la mitigación de ruidos durante el proceso de comunicación?					
¿Se dan capacitaciones sobre la importancia de la comunicación efectiva en la institución?					
¿Se mejoran las formas de comunicación?					
¿Sus inquietudes y preocupaciones son atendidas?					
¿La organización transmite una buena imagen al público externo?					
¿Cómo evalúa el uso de la intranet en la organización?					
¿Las asambleas logaran transmitir información precisa y valiosa a todos los trabajadores?					
¿Los murales y mítines captan la atención de los trabajadores?					
¿Cómo evalúa usted la comunicación entre las áreas de la organización?					
¿Los medios o soportes que se utilizan para la comunicación escrita dan una buena imagen de la organización?					
¿Usted considera que existe una buena comunicación?					

Fuente: Elaboración propia