



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**

**TESIS DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL**

**FACTORES A DESARROLLAR EN LA COMUNICACIÓN INTERNA  
ENTRE LOS COORDINADORES DE PROYECTOS Y LOS OPERADORES  
DEL ÁREA TALLER DE LA EMPRESA TAINME S.A.**

**Autora:**

**LESLYE SABRINA DELGADO SÁNCHEZ**

**Tutora:**

**Psic. Ind. Luis Fernando Mayorga Jara**

**GUAYAQUIL – ECUADOR  
2013**

## **PENSAMIENTO**

“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice”.

**(Peter Drucker)**

## **DECLARACIÓN DE AUTORIA**

**Declaro que soy autora de este trabajo de titulación y que autorizo a la Universidad de Guayaquil, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.**

**LESLYE SABRINA DELGADO SÁNCHEZ**

**C.I. 0920721339**

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Psi. Luis Fernando Mayorga, quien me brindo apoyo en el proceso para la construcción de esta investigación, deposito su confianza y tiempo en mí.

A mi mamá, por esta a mi lado cada día y colaborar con su apoyo con palabras de motivación.

## **DEDICATORIA**

*Con incondicional amor:*

*A mi Mamá y A mi Abuelito Paulina, Manuel,*

*....Por el apoyo total recibido, por sus voces de aliento y paciencia....*

<b>Índice</b>	
Índice .....	1
RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN .....	4
1.-MARCO TEÓRICO .....	7
1.1 Definición de Comunicación Interna .....	7
1.2 La Comunicación, Una Necesidad Organizacional .....	8
1.2 Factores De La Comunicación Interna.....	12
1.3 Noción De Función Y Relación .....	13
1.4 Axiomas De La Comunicación .....	14
1.5 Funcionalidad De La Comunicación .....	17
1.6 Comunicación Horizontal: El Trabajo En Equipo .....	20
1.7 Fases De Un Plan De Comunicación Interna .....	21
2. METODOLOGÍA .....	23
2.1 Planteamiento Y Formulación Del Problema .....	23
2.2 Justificación .....	24
2.3 OBJETIVOS .....	26
2.3.1 Objetivo General: .....	26
2.3.2 Objetivos Específicos:.....	26
2.4 Premisa De Investigación .....	26
2.5 Tipo De Investigación, Método A Emplear .....	27
2.6 Definición de las Unidades de Análisis .....	27
2.7 Procedimientos Y Técnicas .....	28
2.7.1 Instrumentos .....	29
2.7.1.1 Descripción del cuestionario de comunicación interna operativa para identificar los factores de relación emisor-receptor y de retroalimentación.....	29
2.7.1.2 Descripción de la guía de análisis de observación de la comunicación interna .....	30
2.7.1.3 Descripción de encuesta de comunicación interna basado en un plan de comunicación.- .....	31
2.8 Población y Muestra.....	31
2.8.1 Caracterización General de la muestra.....	32
2.8.2 Caracterización de la Organización .....	32
2.8.2.1 Historia de la empresa .....	32

2.8.2.2 Nuestra Misión .....	32
2.8.2.3 Nuestra Visión.....	33
2.8.2.4 Nuestros Servicios .....	33
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
3.1. Análisis Del Cuestionario De Comunicación Interna Operativa Basado En Los Autores José Arriagada Y Jorge Ulsen .....	34
3.2 Análisis De La Guía De Observación De La Comunicación Interna Entre Los Coordinadores Y Operadores .....	35
3.3 Análisis De La Encuesta De La Comunicación Interna Basada En Un Plan De Comunicación.....	37
3.4 Análisis Global De Las Técnicas Aplicadas .....	38
4. CONCLUSIONES .....	40
5. RECOMENDACIONES .....	41
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	43
7. BIBLIOGRAFÍA .....	43
8 ANEXOS .....	45
Anexo Nº 1 Organigrama estructural .....	46
Anexo Nº 2 Cuestionario De Comunicación Interna Operativa.....	47
Anexo Nº 3.- Guía De Análisis De Observación De La Comunicación Interna ..	50
Anexo Nº 4. Encuesta De Comunicación Interna.....	51
8.1 Tablas de Tabulaciones.....	53
Tabla 1.....	32
Tabla 2.....	53
Tabla 3.....	53
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	54
Tabla 6.....	55
Tabla7.....	55
Tabla 8.....	55
Tabla9.....	55
Tabla10.....	56
Tabla11 .....	56
Tabla12.....	56
Tabla13.....	56

Tabla14.....	57
Tabla15.....	57
Tabla16.....	57
Tabla17.....	57
8.2 Gráficos de Resultados.....	58
Gráfico1 .....	58
Gráfico 2 .....	58
Gráfico 3 .....	59
Gráfico 4 .....	59
Gráfico 5 .....	60
Gráfico 6 .....	60
Gráfico 7 .....	61
Gráfico 8.....	61



## RESUMEN

Es importante identificar factores de comunicación que se dan como producto de la interacción misma de cada individuo que forma parte de la organización y adoptar aquellos factores que sean convenientes para mejorar el sistema organizacional, y agregar otros que permitan disfrutar de una comunicación clara y mejorarse dentro de la misma.

Se debe considerar también que cada persona que conforma una organización prácticamente vive dentro de ella, se pasa más tiempo dentro de las empresas que en las vidas privadas, por lo tanto se convierte en una necesidad imperante que el ambiente organizacional sea lo más apropiado posible, y su funcionalidad impida la distorsión de los mensajes que fluyan dentro del sistema organizacional.

En este caso se está considerando la comunicación interna entre coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller de la empresa TAINME S.A. por considerar la importancia que tiene la retroalimentación entre ellos, ya que son el área de producción y servicios que comercializa la organización. Se ha detectado muchos errores en la fabricación de los productos, dando como resultado la repetición de la tarea y las pérdidas innecesarias de tiempo, atrasos en las entregas del producto.

Considerando estos fallos, y el previo conocimiento que tengo de la organización por ser parte de ella, he procedido a hacer participación de los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller, aplicando tres instrumentos que son los siguientes: cuestionario identifica los factores de la comunicación interna para así conocer su relación e interacción con la información. Guía de análisis, describe e identifica los axiomas de la comunicación y le encuesta describe la relación de la comunicación entre los coordinadores y operadores.

El marco teórico muestra un desarrollo de investigación necesaria para comprender la importancia que tiene la comunicación interna, tiene como base los axiomas de la comunicación y algunas de sus propiedades propuestas por Paul Watzlawick en la teoría de la comunicación humana.

Se ha considerado también de manera objetiva una solución que beneficie a la empresa y a su recurso humano en general, comprobando que efectivamente el sistema de comunicación necesita ajustarse a una realidad más actual y acorde con el personal que tiene, para evitar conflictos, enfrentamientos, y fallos en la producción.

Las conclusiones y las recomendaciones que se están presentando encierran la respuesta que se obtuvo de los instrumentos aplicados, llegando a un pensamiento específico y muy directo a la necesidad identificada; que la organización debe ajustarse a la demanda actual de comunicación, y que no debe continuar con la informalidad en sus procesos de comunicación.

## INTRODUCCIÓN

La comunicación tiene un papel importante en el desarrollo de las organizaciones, porque es interacción, es intercambio de información entre colaboradores; por lo tanto se constituye como un apoyo esencial de la experiencia humana y la organización social. Por la cual podemos hacer que las personas expresen y comuniquen sus conocimientos, sentimientos, sugerencias e inquietudes, a sus operadores y coordinadores de la empresa.

Se pueden considerar que existen dos propósitos básicos de esta actividad cultural: Proporciona la información y la explicación necesarias para que las personas puedan desempeñar sus tareas; Proporciona las actitudes necesarias que promueven la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos.

La comunicación es un sistema abierto que interactúa con el medio ambiente y su entorno que implica mensajes escritos y verbales entre los grupos, con sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades. Por eso es importante que en la organización exista una buena comunicación interna entre sus colaboradores.

Tomaremos como marco de referencia la teoría de la comunicación humana de Paul Watzlawick, para describir las áreas básicas de la teoría de la comunicación y de algunos axiomas exploratorios, de esto requieren los coordinadores y operarios para obtener un mejor comportamiento, aprendizaje e interacción entre ellos, consecuentemente mejorar su producción.

Para la metodología utilizaremos una encuesta para obtener una medición de la comunicación interna en sus funciones actuales. Además un cuestionario de comunicación operativa para coordinadores y operadores para identificar como se relacionan, no se busca descubrir el valor de las aseveraciones por su valor sino describir desde un enfoque psicológico este comportamiento. Para complementar una guía de observación de comunicación interna para prestar atención a sus principales características e interactuar estos resultados a los demás instrumentos.

# 1.-MARCO TEÓRICO

## 1.1 Definición de Comunicación Interna

Para el estudio de la comunicación interna es importante conceptualizar los conceptos básicos de la comunicación.

Según(Robbins, 1995)<sup>1</sup> La comunicación cumple cuatro funciones principales en una organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación es el elemento esencial para controlar de varias maneras el comportamiento de los colaboradores.Fomenta la motivación, aclarar a los colaboradores lo que hay que hacer, como lo están haciendo y que puede hacerse para mejorar el desempeño laboral.

La interacción dentro de las organizaciones es un elemento fundamental entre loscolaboradores, exteriorizan sus ideales y sentimientosreales, ayuda a la satisfacción. Proporciona una solución para la expresión de las necesidadeslaborales.

Según (Chiavenato, 1999)<sup>2</sup>La comunicación codifica el mensaje (código) y lo envía en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de determinado canal (aire, alambre, papel), a un receptor que lo decodifica e interpreta su significado.

Según Pizzolante (2004)<sup>3</sup>La comunicación interna define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.

Para la investigación y elaboración del diseño nos apoyaremos con los estudios previos relacionados con la comunicación interna convenientes a señalar con las teorías que nos aportarán y sus constructos:

---

<sup>1</sup> Stephen P.Robbins ,Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica; Séptima Edición Pág.335 -336

<sup>2</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración; Quintana Edición, Pág. 162

<sup>3</sup> Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana

La teoría de la comunicación humana nos ayudara a describir sus factores y comprender su relación con los cuales el emisor y el receptor en la actividad comunicativa consigan lograr la retroalimentación.

## **1.2 La Comunicación, Una Necesidad Organizacional**

Las organizaciones generalmente no tienen en la actualidad esas concepciones en las que conciben solo a dichos espacios como lógicos, formales, rígidos y abstractos, sin dar la debida importancia a los aspectos psicológicos y sociales.

El proceso de comunicación de la organización está determinado por su objeto social, su historia y tradiciones, sus características, nivel de participación de los trabajadores, objetivos estratégicos y operativos, así como por el grado de integración de sus procesos; es decir, que puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambio y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. Entendiéndose como una de las funciones más indispensables de las personas y las organizaciones, mediante la cual la organización u organismo se relaciona consigo mismo y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros. (Miller, 1968)

Según Kurt Lewin (1935) en su teoría del campo, menciona que dentro de un sistema social o grupos, uno de los factores más importantes es la motivación, para aquello presentó dos supuestos o hipótesis:

1.- el comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes;

2- estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás partes;

Se hace referencia dentro de la presente investigación el espacio vital que tiene cada uno de los sujetos que conforman el sistema laboral, pertenecen a un grupo en que cada colaborador asume actitudes en interacción con los demás colaboradores y estos hechos coexistentes están relacionados al ambiente laboral de la empresa.

Remontamos a los inicios del planteamiento de la terminología “Comunicación Organizacional” encontramos quien tiene sus orígenes a finales de los años cincuenta, pero no es hasta la década de los setenta, con la publicación del libro *Comunicación en la organización*, del especialista norteamericano Charles Redding<sup>4</sup>, cuando por vez primera se aborda de manera teórica su estudio; por lo consiguiente la Comunicación Organizacional es una joven disciplina que tiene sus matrices conceptuales y teóricas en la psicología social, la psicología y las ciencias de la administración, por ello ha sido explicada a través de enfoques mecánicos, psicológicos, sistémicos, contingentes, interpretativos y críticos, los cuales han estado escasamente asociados a los cuerpos conceptuales que han estudiado la comunicación masiva a pesar de tener puntos coincidentes. Sin embargo actualmente se aprecian nuevas tendencias en su estudio e interpretación, así como su presencia en lo que se ha dado llamar campos de la comunicación social.

Dentro de la comunicación tenemos que tomar en cuenta el ambiente psicológico, que es tal cual como es percibido e interpretado por la persona; aún más es el ambiente relacionado con las actuales necesidades del individuo. Por lo cual la Comunicación Organizacional, como disciplina del campo de las ciencias sociales, “centra su atención en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, a fin de mejorar la interrelación entre sus miembros, y entre estos y el público externo; fortalecer la identidad y mejorar el desempeño de las entidades”, (Trelles, 2001)<sup>5</sup>

La comunicación humana en una organización se reconoce como la fuerza central de enlace entre los diferentes factores de la organización, es necesario incorporar una interacción coherente, integrada y planificada que condicione el aumento de los niveles de motivación de los miembros de la organización y su

---

<sup>4</sup> Especialista norteamericano Charles Redding, autor del libro *Comunicación en la organización*, publicado en la década de los 70'. Por vez primera se aborda de manera teórica el estudio de la comunicación organizacional.

<sup>5</sup> Irene Trelles Rodríguez Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana

implicación en la búsqueda de la retroalimentación de calidad, esta conduce a un mejor funcionamiento de la misma.

La comunicación organizacional en estos momentos más que una opción a elegir es una necesidad. En el mundo de hoy, la marca, la calidad, el control ambiental, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la identidad, la innovación, la creatividad y la inteligencia empresarial son factores que inciden notablemente en la eficiencia de las empresas. “No es un lujo que una entidad tenga un comunicador organizacional, promocióne sus productos o sensibilice a los trabajadores para producir en equipo, obtener metas colectivas y competir en el mercado.” (Zúñiga Arturo, 2006)

El proceso integrador y constante ofrece beneficios reales, como todo procedimiento, requiere disponer de un conjunto de recursos e instrumentos, donde cada uno de ellos responda a estrategias y objetivos previamente determinados. De esta manera, se facilita la percepción favorable de los públicos receptores, a los que orientan las acciones.

La comunicación es importante para los coordinadores por dos razones principalmente: primero porque es un proceso por el cual se desempeñan funciones de *planeación, organización, dirección y control*. Segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo. La importancia de la comunicación es que se caracteriza por ser el medio que enlaza a las personas en una serie de organización con el objeto de lograr un propósito común.

El manejo de la comunicación involucra los diferentes niveles de la compañía y debe buscar proyectar una imagen única y coherente, como síntesis de la misión, visión y valores que se reconocen en forma interna. Es por esto que la planificación de estrategias y actividades comunicacionales debe orientarse a tres tipos de públicos diferenciados:

- **Los públicos internos**, que comprenden al personal en relación de dependencia directa con la compañía y su entorno familiar más cercano.

- **Los públicos externos**, que son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa y comprenden a clientes, medios de comunicación, competidores, etc.
- **Públicos intermedios**, que son distribuidores, proveedores, agentes de ventas y otros grupos de interés que pueden verse afectados por alguna circunstancia.

Las empresas estructuran su comunicación básicamente en dos niveles: la comunicación interna que está dirigida hacia los llamados públicos o clientes internos y que está formada por todos los mensajes de la información que comparten los miembros de una misma organización, y la comunicación externa enfocada a los públicos externos que deberán transmitir los mensajes basados en la cultura de la empresa, como la identidad corporativa.

La comunicación interna se regula en torno a tres tipos de relaciones que son de la propia organización: las relaciones de negocio, establecidas por su actividad; las relaciones internas del día a día de los colaboradores y directivos entre sí; y las relaciones que establece la propia cultura organizacional de empresa que la integran las creencias y los valores compartidos que actúan de diferentes maneras en cada una de ellas.

Una de las principales funciones de los directivos es saber comunicar dentro de su organización y, especialmente a los colaboradores líderes de las diferentes unidades de trabajo.

La comunicación en las empresas juega un papel fundamental. En las sociedades anteriormente el intercambio de la comunicación personal se establecía principalmente a través de la cara a cara. Con el desarrollo de la tecnología se ha ampliado las posibilidades de una interacción con mayor rapidez y de información más precisa en las organizaciones.

Las empresas son complejas como los colaboradores que la integran, la comunicación de los directivos no debería caer en la improvisación. Los colaboradores merecen directivos comunicadores, con capacidad de liderar la cultura con una comunicación efectiva que transmitan integridad y confianza a



sus unidades. La comunicación tiene una alta importancia con la manera en la que hacemos nuestro trabajo, en definitiva, en cómo somos como organización.

## **1.2 Factores De La Comunicación Interna**

Según (Watzlawick, 1985, pág. 23)<sup>6</sup> en su obra de Teoría de la comunicación humana sugiere que el estudio de la comunicación puede subdividirse en tres áreas: Sintáctica, semántica y pragmática.

La primera de estas abarca el problema relativo a transmitir información, por ende, constituye el campo fundamental del teórico de la información, cuyo interés se refiere a los problemas de codificación, canales, y otras propiedades estadísticas del lenguaje. Tales problemas son de índole esencialmente sintáctica.

El área sintáctica no se investigara en este estudio debido a que esta corresponde concretamente a las teorías de la información, por consiguiente no se ha considerado sus siguientes elementos: los códigos o el conjunto de reglas del sistema de lenguaje, los canales que son las vías por donde se establece la conexión entre comunicantes, además la interferencia en el proceso comunicativo y la fuente que es el proveedor de la información.

El significado constituye la preocupación central de la semántica. Si bien es posible transmitir series de símbolos con corrección sintáctica, carecería de sentido a menos que el emisor y el receptor se hubiesen puesto de acuerdo ante mano con respecto a su significado. En tal sentido, toda información compartida se presupone una convención semántica.

Cuando nos referimos al significado estamos describiendo la realidad de la información que esta descrita en el mensaje, esta área no será abordada en esta investigación porque no se trata de un estudio referente a la información descrita.

Por último la comunicación afecta a la conducta y esto es un aspecto pragmático. Si bien es posible efectuar una separación conceptual clara en estas tres áreas, ellas son, no obstante interdependientes.

---

<sup>6</sup>Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana 1985, Barcelona, Editorial Herder, Pág., 23-24

Como señala George<sup>7</sup> “En muchos sentidos es válido afirmar que la sintáctica es lógica matemática, que la semántica es filosofía o filosofía de la ciencia y que la pragmática es psicología, pero estos campos no son realidad completamente distintos”

Este estudio se enfoca en el área pragmática, la descripción de los efectos de la comunicación sobre la conducta, los datos no son solo palabras al servicio de la información sino que hay afinidad con lo no verbal y con el lenguaje corporal, no solo se trata del efecto de una comunicación sobre el receptor sino también del efecto de la reacción del receptor tiene sobre el emisor. Nos ocuparemos por una parte de describir la relación emisor-receptor que se establece en la comunicación y por otra parte describir su retroalimentación.

Se sabe que la retroalimentación puede ser positiva o negativa; en la negativa se caracteriza la homeostasis (estado constante) por lo cual desempeña un papel importante en el logro y mantenimiento de la estabilidad de las relaciones. Por otro lado retroalimentación positiva lleva al cambio, a la pérdida de estabilidad y equilibrio. En ambos casos, parte de salida de un sistema vuelve a introducirse al sistema como información acerca de dicha salida. La diferencia consiste en que, en el caso de retroalimentación negativa, esa información se utiliza para disminuir la desviación de la salida respecto a las normas establecidas de ahí que se utiliza el adjetivo “negativa” – mientras que, en el caso de la retroalimentación positiva, la misma información actúa como una medida para aumentar la desviación de las salidas y resulta así positiva en relación con la tendencia ya existente así la inmovilidad o la desorganización.

### **1.3 Noción De Función Y Relación**

(Watzlawick, 1985, pág. 27)<sup>8</sup>Existe un paralelismo subjetivo entre el surgimiento de concepto matemática de función y el despertar de la psicología al concepto de relación. Tales conceptos eran de las funciones psíquicas, lo cual fue desafortunado, porque no están relacionado con el concepto matemático de función y quien los utilizaban no se proponían en referirse a él. Como sabemos,

---

<sup>7</sup>Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana 1985, Barcelona, Editorial Herder, Pág., 23

<sup>8</sup>Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana 1985, Barcelona, Editorial Herder, Pág., 27

las sensaciones, percepción, apercepciones, atención, la memoria y varios otros conceptos se definían como tales funciones, y se realizó y todavía se realiza, un enorme trabajo para estudiarla en aislamiento artificial.

(Watzlawick, 1985, pág. 29)<sup>9</sup> En otros términos, se establece una relación, se la pone a prueba en un rango tan amplio como circunstancia lo permiten y se llega a una abstracción que, según sostenemos, es idéntica al concepto matemático de función. Así, la esencia de las percepciones no son “cosa” si funciones y estas, como vimos, no constituye magnitud aisladas si no “signos que representa conexión... una infinidad de posiciones posibles de carácter similar...”. Y si esto es cierto, entonces ya no debe sorprendernos que incluso la percepción que el hombre tienen de sí mismo sea, en esencia, una percepción de funciones, de relaciones que participan, por mucho que después pueda cosificar esa percepción..

#### **1.4 Axiomas De La Comunicación**

Para nuestro estudio es importante describir las características más básicas de la comunicación debido a que encierran consecuencias interpersonales básicas.

Tomaremos como bases las características que participan de la naturaleza de los axiomas de la comunicación humana que Paul Watzlawick<sup>10</sup> describe en su obra de la teoría de la comunicación humana.

Estas características básicas de la comunicación nos ayudaran a estar en condiciones de examinar los factores básicos de la comunicación interna.

**La imposibilidad de no comunicar.**- No es posible no comunicarse, No hay nada que no sea contrario a la conducta, no hay no conducta, es imposible no comportarse. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre un valor de mensaje, es decir, influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican.

---

<sup>9</sup>Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana 1985, Barcelona, Editorial Herder, Pág., 29

<sup>10</sup>Paul Watzlawick, Teoría de la Comunicación Humana 1985, Barcelona, Editorial Herder, Pág., 49

Es importante estar claro que la denominación comunicación es el concepto general de la teoría de la comunicación humana y que también es una unidad básica de la conducta humana, esta definición es de un modo general. Así mismo se llama mensaje a cualquier unidad de comunicación o de conducta, la serie de mensajes intercambiados entre comunicantes recibirá el nombre de interacción.

Toda conducta en una situación de interacción, tienen siempre un valor de mensaje, es comunicación, influye sobre los demás quienes a su vez no pueden desistir de expresarse a tales comunicaciones y por ende también comunican.

**Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación.** 'Una comunicación no solo transmite información sino que al mismo tiempo, impone conductas. El aspecto referencial de un mensaje transmite información y, por ende en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje. El aspecto conativo se refiere a que tipo de mensaje debe entenderse que es, y, por ende, en última instancia, a la relación entre los comunicantes. El primero transmite los datos de la comunicación, y el segundo, como debe entenderse dicha comunicación.

Lo importante para nuestro estudio de esta característica es la conexión que existe entre estos dos aspectos, el contenido que es el referencial, transmite los datos del mensaje y el que es el relacional que es el conativo, que se trata de las instrucciones, como deben entenderse las ordenes. Este clasifica al de primero.

**La puntuación de la secuencia de hechos.** Intercambió de mensajes entre comunicantes. No se trata de determinar si la puntuación de la secuencia comunicacional es en general, buena o mala, pues resulta evidente que la puntuación organiza los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha. La falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de los hechos es la causa de incontables conflictos en las relaciones.

Esta característica se refiere a la interacción entre comunicantes. El acuerdo o desacuerdo con respecto a los hechos, se considera que en la secuencia comunicacional pueden ser afirmativas o negativas para el mensaje, es importante estar claro en la interacción para evitar distorsiones en la comunicación.

**Comunicación digital y analógica.** El hombre es el único organismo que utiliza los modos de comunicación analógicos como los digitales. La significación de tal hecho no ha sido aun acabadamente comprendida, pero puede vislumbrarse su gran importancia. Cabe suponer que es aspecto relativo al contenido se transmite en forma digital, mientras que el aspecto relativo a la relación es de naturaleza predominante analógica.

Son dos modos básicos de comunicación, la analógica más se refiere a las objetos que lo representa, es todo lo que sea comunicación no verbal, igual se debe considerar en este modo los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz, cualquier manifestación no verbal del ser humano.

La digital cuenta con calificadores para indicar y diferenciar los significados, para establecer una distinción del sentido y del tiempo en la comunicación.

Es importante estar claro que toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional que ambos modos de comunicación están juntos y se complementan entre sí en cada mensaje. En el aspecto relativo al contenido se transmite de forma digital, en el aspecto relativo a la relación es predominantemente analógica.

**Interacción simétrica y complementaria.** Puede describírselos como relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. La interacción simétrica se caracteriza por la igualdad hay por la diferencia mínima, mientras que la interacción complementaria está basada en un máximo de diferencia. En una relación complementaria hay dos posiciones distintas. Un participante ocupa lo que se ha descrito de diversas maneras como la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria.

## 1.5 Funcionalidad De La Comunicación

**Problemas en la comunicación descendente:** Para una gran mayoría de organizaciones la comunicación descendente supera a la de sentido ascendente originando habitualmente problemas de saturación o sobrecarga. En las nuevas organizaciones de la información las redes informáticas internas o intranets están ganando posiciones como medio de comunicación que desplaza a la tradicional comunicación a través de relaciones personales y medios escritos. Pero el enorme volumen de datos que transporta puede generar una sobrecarga de información que dificulte su procesamiento y bloquee los procesos de comunicación. La nueva organización corre el riesgo de ser entonces, una organización de la desinformación.

La comunicación descendente se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico; transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, las líneas de acción que conviene respetar, el nivel de cumplimiento de la tarea. Oculta datos de carácter institucional: los objetivos de la organización, los resultados alcanzados, los acontecimientos más importantes y significativos (inversiones de la organización, expansiones, cambios organizativos, etc.). Aunque la difusión de algunas de estas informaciones puede comprometer ciertos objetivos estratégicos, otras que no conllevan ningún peligro, tampoco se difunden.

Esta comunicación descendente que da prioridad a los intereses de la organización (conseguir un determinado nivel de productividad) y descuida el nivel socio-integrativo (la información destinada a conseguir una mayor motivación y satisfacción de los trabajadores) resulta insuficiente y frustrante para los colaboradores. Además de una información personal sobre su trabajo (condiciones del mismo, salarios, promoción, etc.); las referencias sobre la vida de la organización, sus objetivos, sus proyectos o los resultados son tanto más importantes cuanto mayor es el grado de autonomía o de responsabilidad del trabajador en la toma de decisiones. Dado que cuanto mejor informados estén, cuantos más datos conozcan y cuanto más se potencien la comunicación de carácter socio-integrativo; en mejores condiciones se encontrarán para participar.

Otros problemas que suelen aparecer en las comunicaciones descendentes son: la ambigüedad, imprecisión y vaguedad de los mensajes o la contradicción de las órdenes transmitidas. La consecuente confusión generada puede manifestarse en disfuncionalidades en la realización de la tarea o incumplimiento de algunas de las órdenes contradictorias.

**La comunicación ascendente:** La comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones basadas en la información dado que, como señala P. Drucker (2000), “los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica, en la mente de los especialistas que realizan diversos trabajos y se dirigen a sí mismos”.

Por otro lado, muchas de las deficiencias o puntos débiles de la comunicación descendente podrían evitarse recurriendo a mecanismos que posibiliten el feedback. La comunicación ascendente se convierte, de este modo, en una herramienta que proporciona una retroalimentación importante sobre la efectividad de las comunicaciones descendentes y sobre los problemas de la organización. Permite a los trabajadores plantear sugerencias para las soluciones de problemas o propuestas de mejora y, en el peor de los casos, quejarse o comunicar el descontento.

Las ventajas que se derivan de todo ello son múltiples; permite conocer el clima social de la organización, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores, favorece su enriquecimiento y desarrollo personal, hace que el trabajo y la dirección sean más cooperativos desapareciendo elementos de tensión y conflicto en las relaciones interpersonales, aumenta el compromiso con la organización, mejora la calidad de las decisiones, etc.

A pesar de los beneficios apuntados, la comunicación ascendente suele ir acompañada de muchas dificultades o inconvenientes que la hacen escasa y más ficticia que real:

1. Las funciones (muchas veces ilusorias) de protección y seguridad psicológica que ejerce la comunicación unidireccional (Petit, F. 1984) para el emisor (directivo) al permitirle mantener una distancia frente al receptor

(trabajador) que le proteja de posibles objeciones o críticas a sus órdenes; representa un obstáculo para la implantación del feed-back y el desarrollo de actitudes de escucha.

2. Generan también bloqueos en la comunicación ascendente las actitudes prejuiciosas, la desconfianza de los superiores hacia los trabajadores.

3. El sistema de recompensas establecido en la organización condiciona el contenido de las comunicaciones ascendentes. Cuando se incentivan las informaciones positivas sobre la labor realizada y se ignoran o sancionan (oficial u oficiosamente) las quejas, la falta de comprensión de las instrucciones recibidas o las acciones que se desvían del curso prescrito; los mensajes ascendentes sufren un proceso de distorsión y embellecimiento. Sólo se comunican a los jefes los mensajes favorables, se exagera la información positiva, se introducen elementos falsos y/o se omite información negativa. Las innovaciones individuales, las auto adaptaciones espontáneas o “ilegalidades útiles” que ensayan los trabajadores para la solución más eficaz de problemas cotidianos se silencian, no se comunican; por lo que la organización no puede asimilar y gestionar un conocimiento de inestimable valor para ella. Los trabajadores sospechan que la transparencia en la comunicación ascendente sea a la vez ¿una forma de transparentar?

4. Bien sea por falta de confianza en el jefe, por miedo al castigo o a posibles represalias o por falta de cultura participativa; los trabajadores practican preferentemente la crítica entre amigos. Pocas veces las críticas sobre los modos de proceder de la dirección se plantean abierta y formalmente por los canales establecidos para ello.

5. Junto a esta peculiar “cultura de la queja”, la baja autoestima de un trabajador acostumbrado a recibir y obedecer órdenes, provoca comportamientos excesivamente sigilosos y herméticos.

6. Aunque en muchas ocasiones la información no se transmite hacia arriba porque simplemente el trabajador no tiene una visión exacta de la información que su superior necesita para tomar decisiones.



## **Comunicación Horizontal: El Trabajo En Equipo**

En relación a este tipo de comunicación se ha prestado especial atención a aquella que se da entre iguales a niveles directivos por sus repercusiones en la coordinación e integración de los subsistemas de la organización y por el desarrollo experimentado por la “dirección intermedia” como mecanismo esencial de coordinación y control en las estructuras organizativas altamente burocratizadas.

Sin embargo, con la introducción de fórmulas participativas como los círculos de calidad o grupos de resolución de problemas o de nuevas formas de organización del trabajo y especialmente con el rediseño de puestos grupal; los grupos se convierten en la unidad básica de la organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. De este modo, se estimula y organiza la comunicación horizontal en el núcleo de operaciones como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores, mejora el clima social, satisface necesidades sociales y de autorrealización de la personas y contribuye al desarrollo de una organización más innovadora. Un tipo de comunicación que en la organización taylorista utilizaba normalmente la estructura informal, quedando reducida a su mínima expresión en la dimensión formal.

En las organizaciones postayloristas se trata, en definitiva, de utilizar las potencialidades de las relaciones directas, afectivas y cohesivas propias de los grupos naturales e informales y hacer converger en la medida de lo posible la estructura oficial con la sociométrica. Conseguir la combinación adecuada entre lo formal e informal, de modo que el sistema formal se oriente fundamentalmente a la consecución de los objetivos y el sistema informal garantice la cohesión interna del grupo.

El trabajo en equipo se convierte en el emblema de aquellas empresas que tratan de eliminar las interacciones basadas en la competición y marcadas por la incomunicación y sustituirlas por relaciones interpersonales cooperativas y efectivas. Puede resultar paradójico observar cómo paralelamente se ven potenciados los equipos virtuales en los que quedaría debilitado el sentido de pertenencia debido al aislamiento de las personas entre sí (Mazo, 1998).

## **1.6 Fases De Un Plan De Comunicación Interna**

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría deben detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.
3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.

4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.

5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y Poder Diseñar Acciones Correctoras.

José Miguel Arriagada Herrera es especialista en Comunicación Interna Estratégica, nos indica cómo se despliega la comunicación desde el interior de las compañías (como encargado, subgerente y director), como desde fuera (como asesor de ejecutivos, consultor senior y relator especializado).

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1 Planteamiento Y Formulación Del Problema

TAINME S.A. es una empresa con una presencia de 17 años en el mercado presta servicios como taller con fabricación y suministro de elementos metal- mecánicos. Cuenta con 55 colaboradores como jefes, asistentes, supervisores, soldadores, armadores, operadores, torneros y ayudantes.

En la organización TAINME SA se percibe una inadecuada comunicación interna caracterizada por la falta de tolerancia y cooperación a nivel de coordinadores de proyectos y los colaboradores del área de taller.

Actualmente los coordinadores de proyectos poseen estudios de nivel superior y profesional. Sus funciones principales son las siguientes: elaborar presupuestos, diseñar de planos estructurales mecánica, dirigir, coordinar y controlar las acciones necesarias en el taller y en obras.

Los operadores del área de taller en sus diferentes especialidades tienen solo estudios escolares primarios terminados y su nivel de educación es medio-bajo. Sus funciones principales son las siguientes: Participar activamente en la ejecución de los trabajos de su especialidad, medición en milímetros y pulgadas, mecanizar y fabricar piezas según planos, operación de forma adecuada de las maquinarias, utilización de las herramientas en obras.

Los resultados de las obras terminadas no están siendo calificados favorablemente por parte de los principales clientes de la empresa, por esto la gerente general requiere de una investigación de la conducción actual de la comunicación entre coordinadores y operadores del taller.

Al presente en la toma de decisiones para la ejecución de obras la gerencia hace participar a los coordinadores de proyectos como responsables de la elaboración de los planos estructurales, estudios técnicos, cotización de material y la ejecución del proyecto, este proceso de ejecución de obras se desarrolla con una incompatible comunicación interna entre los coordinadores y los colaboradores del área de taller.

Para la lectura de un plano de fabricación y montaje de estructuras metálica, los coordinadores de proyectos para explicarles y leer los planos de las obras al personal de taller tienen que hacerlo informalmente, no usan lenguaje técnico sino usan un lenguaje prosaico que es como el personal conoce las partes de las estructuras y herramientas que utilizan.

Se requiere que los coordinadores de proyectos y el área de taller se constituya en un grupo de trabajo consolidado con acciones vinculadas para lograr los objetivos, cumplir los tiempos establecidos que piden los clientes en la fabricación y montaje de la estructuras metálicas, todo esto en beneficio de la organización, es importante que exista apertura entre los departamentos para resolver conflictos adecuadamente.

Por lo cual si no hay una comunicación adecuada entre los departamentos habrá errores y fallas en la fabricación y montaje de la obra por lo cual habrá retraso en la entrega de la obra e insatisfacción del cliente y una inadecuada calificación a la empresa como contratista.

Para este propósito se plantea la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son los principales factores a desarrollar en la comunicación interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller de la empresa TAINME S.A.?

## **2.2 Justificación**

Es importante para TAINME S.A. efectuar un estudio la comunicación interna entre las áreas, ya que ellos son quienes realizan la fabricación y montaje de estructuras metálicas solicitadas por los clientes, por lo cual si no se realiza el estudio, se detectara la falencia, fallas, errores en la fabricación y montaje en la estructuras metálica; generar retraso en la entrega de obra y la insatisfacción tanto en el cliente interno como externo de la organización y una calificación baja como contratista.

Por lo cual para mejorar la comunicación interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller es necesario determinar las factores,

identificar los estilos de comunicación que hay entre las áreas y sus condiciones actuales, que se determinen los medios para el intercambio de sugerencias y nuevas propuestas que permitan una mejor comprensión de los problemas más comunes, la posibilidad de buscar soluciones pactadas y consensuadas, orientadas a las necesidades de los involucrados. Esta investigación tiene gran relevancia y beneficios para la organización.

La importancia es el hecho de que una excelente comunicación interna bien definida y orientada a la búsqueda de soluciones que confrontan los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller, les permitirá a todos ellos involucrarse directamente con la realidad existente en la organización.

Este estudio pretende estimular la participación activa de los coordinadores de proyecto y personal operativo en cuanto a las ideas, procesos, transmitir información al momento e intercambio personal, para lo cual se necesita una efectiva comunicación entre el personal.

Las características de la comunicación interna que se encuentre en los comunicantes de la empresa ayudara a mejorar la obtención de los objetivos o por el contrario se complicara el alcance de los mismos.

Los coordinadores y los operadores de taller serán los principales beneficiados de este estudio, al definir con mayor claridad la comunicación interna entre estos y su interactividad.

Mostrar como un estilo de comunicación además que sea una descripción conceptual pueda aclarar la conducta de los coordinadores y operadores, lo que sucede en estos grupos, como están funcionando, como conseguir ser mejor entendidos a través de una comunicación interna adecuada, será especialmente útil para el mejor entendimiento de las partes.

Los factores a desarrollar de la comunicación en la empresa son las características principales que se nivelan con el estilo de comunicarse, las repuestas de los comunicantes nos ayudaran a identificar los problemas más comunes a los que se enfrentan, esto para poder confrontar los problemas existentes con las mejores soluciones.

Considerar cada uno de los factores a desarrollar en este estudio descriptivo es muy importante para tratar de conocer por una parte que hay una aceptación real de la situación actual entre los coordinadores y los operadores como grupo, y por otra parte para poder determinar soluciones eficientes sobre la comunicación. Si no este estudio se expone a perder su significado y quede solo en conceptualizaciones.

## **2.3 OBJETIVOS**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Determinar cuáles son los principales factores a desarrollar en la comunicación interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área taller de la empresa TAINME S.A.

### **2.3.2 Objetivos Específicos:**

- ❖ Identificar los factores de la comunicación entre los operadores del área de taller y los coordinadores de proyectos de la empresa TAINME S.A.
- ❖ Describir los axiomas de la comunicación entre los operadores del área de taller y los coordinadores de proyectos de la empresa TAINME S.A.
- ❖ Identificar los axiomas predominantes existentes de la comunicación entre los operadores del área de taller y los coordinadores de proyectos de la empresa TAINME S.A.
- ❖ Describir la relación de la comunicación entre los operadores del área de taller y los coordinadores de proyectos de la empresa TAINME S.A.

## **2.4 Premisa De Investigación**

El desarrollo de los factores de la comunicación interna contribuye a mejorar la relación entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller de la empresa TAINME S.A.

## **2.5 Tipo De Investigación, Método A Emplear**

El diseño de la investigación es descriptivo, y los instrumentos que se utilizará serán para recolectar, organizar, presentar, analizar, generalizar los resultados de las observaciones y resultados. Esta metodología implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. (Metodología de la investigación – Roberto Sampieri – pág. 102)

Este es un estudio descriptivo de enfoque cualitativo y cuantitativo, en el que se recolectará datos o componentes sobre diferentes aspectos del personal de la organización a estudiar y se realizará un análisis de medición de los mismos.

Los métodos que se van a utilizar serán los siguientes:

1. Se inicia con una guía de observación directa de la situación entre las áreas correspondientes para un diagnóstico preliminar.
2. Se realizará una entrevista estructurada basada en metodología de la teoría de la comunicación al personal operativo y de proyectos.
3. Se realizara encuesta para obtener información sobre la relación de la comunicación entre coordinadores y operadores.
4. Se utilizará además una guía de observación para prestar atención a los comportamientos y como medio para conocer el objeto de investigación

## **2.6 Definición de las Unidades de Análisis**

**Factores de Comunicación:** Conjunto de conceptos que se deben establecer en la comunicación organizacional, como receptor, emisor, retroalimentación.

**Comunicación Interna:** Es una herramienta de gestión organizacional que permite el funcionamiento de los roles impartidos en el personal de manera efectiva, es decir la comunicación siempre tiene retroalimentación.



## Operacionalización de las Variables

Unidades de Análisis	Dimensión	Indicadores
Factores de Comunicación:	Emisor	Coordinadores
	Receptor	Operadores
	Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambió de información</li> <li>• Funcionamiento entre coordinadores y operadores</li> </ul>
Comunicación Interna	Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo en equipo</li> </ul>
	Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de funciones</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Cumplimentó de tiempo de respuestas</li> <li>• Conocimiento de funciones</li> </ul>

Tabla 1. Operalización de Variables

### 2.7 Procedimientos Y Técnicas

Los procedimientos a aplicar se constituyen disciplinadamente y en orden de acuerdo a las horas disponibles de los colaboradores, se aplicara un instrumento diario al final de la jornada laboral.

El cuestionario de comunicación interna para identificar los factores de la comunicación se aplicara de manera individual para los operadores y coordinadores, esto para no interrumpir los horarios de trabajo y además para que el instrumento sea explicado inmediatamente a cada colaborador por cualquier consulta

La guía de observación para describir e identificar las características básicas de la comunicación interna se aplicara de forma grupal durante un día determinado para que sea lo más objetivo posible sus resultados.

Los instrumentos aplicados para conseguir los objetivos son los siguientes:

- Cuestionario de comunicación interna operativa interpersonal.
- Guía de análisis de observación de la comunicación interna.

## **2.7.1 Instrumentos**

### **2.7.1.1 Descripción del cuestionario de comunicación interna operativa para identificar los factores de relación emisor-receptor y de retroalimentación.**

Este cuestionario es un instrumento resumido a veinte preguntas basado en los autores José Arriagada y Jorge Ulsen (2008)

El cuestionario de comunicación interna operativa está estructurado en veinte preguntas considerando los factores de emisor y receptor para establecer su relación por medio de la comunicación, el factor de retroalimentación para identificar la actividad comunicativa de los coordinadores y el estado de la comunicación al interior del equipo de operadores.

Se encuentra ordenado en dos grupos de preguntas que corresponden a los factores de este estudio: La relación emisor-receptor y la retroalimentación.

Para la relación emisor-receptor se señaló diez preguntas(1,2,3,6,8,9,10,13,17,18) que consideran los diferentes aspectos :

- 1.- Las relaciones entre los coordinadores y operadores.
- 2.- Las funciones psíquicas entre los coordinadores y operadores.

Para la retroalimentación se consideró diez preguntas (4, 5, 7, 11, 12, 14, 15, 16, 19,20) que tratan entre otros aspectos:

- 1.- Sobre información básica de la empresa como la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, esto para identificar el nivel de estos conocimientos entre los grupos de trabajo.
- 2.- El estado de la comunicación al interior de los grupos (coordinadores, operadores).

### **2.7.1.2 Descripción de la guía de análisis de observación de la comunicación interna.**

Este instrumento ha sido estructurado en base a la guía de análisis de la observación de los licenciados María Ángeles Altube y Juan José Ferrarros de la Universidad de Buenos Aires-Facultad de Ciencias Sociales.

La guía de observación nos facilitara identificar y describir los axiomas de la comunicación entre los coordinadores y operadores.

Las quince preguntas se elaboraron considerando los cinco axiomas de la teoría de la comunicación humana presentadas por el Psc. Paul Watzlavick, son dirigidas a los coordinadores y operadores, estas son referentes y aclaratorias para observar su interacción.

Para el primer axioma que es “la imposibilidad de no comunicar”, están suscritas en las preguntas 5, 11,12, estas nos ayudan a identificar que la conducta es situación de interacción, tiene un valor de mensaje.

Para el segundo axioma de “niveles de contenido y relaciones de la comunicación” tenemos las preguntas 3,4,14, que responden a describir los aspectos referenciales, que se trata de la transmisión de datos y los aspectos conativos que es la relación entre comunicantes.

El tercer axioma de “la puntuación de la secuencia de los hechos” están en las preguntas 7, 9,15, nos ayuda a evidenciar que la puntuación organiza los hechos de la conducta, la falta de acuerdo con respecto a la manera de puntuar la secuencia de los hechos es la causa de conflictos entre comunicantes.

El cuarto axioma, “la comunicación digital y analógica” en las preguntas 1,2, 3, tal como se describe la comunicación analógica es virtualmente todo lo que sea comunicación no verbal, la comunicación digital cuenta con indicadores que permiten distinguir la sintaxis.

El quinto axioma “la interacción simétrica y complementaria” está suscrita en las preguntas 6, 8,10, para identificar si las relaciones entre coordinadores y

operadores están basadas en la igualdad o en la diferencia, si los comunicantes tienden a igual su conducta o si estos se complementan uno al otro con posiciones primarias y secundarias.

### **2.7.1.3 Descripción de encuesta de comunicación interna basado en un plan de comunicación.-**

Este instrumento ha sido modificado en forma sencilla en base a un plan de comunicación para encontrar evidencias que nos permitan describir la relación de la comunicación entre los coordinadores y operadores.

Se compone de diez preguntas básicas que se efectúan en algunas empresas. Se realiza en un solo tiempo y son anónimas con las opciones siempre, a veces, casi nunca y nunca.

Para su análisis se tomara el resultado del porcentaje para describir la relación entre estos dos grupos.

## **2.8 Población y Muestra**

Población: Empresa TAINME S.A. De Guayaquil

Tamaño de Muestra: 22 personas que conforman el departamento de taller metalmecánica y 3 personas que conforman el departamento de proyectos de la empresa TAINME S.A.

Criterios de Inclusión: Comunicación interna y factores de comunicación utilizados en el área de taller de metalmecánica de la empresa TAINME S.A

## 2.8.1 Caracterización General de la muestra

N° Encuestados	25							
Edad	18- 22 años:	0	23- 27 años:	10	28 - 30 años:	10	31 en adelante:	5
Sexo	Femenino:	0			Masculino:	25		
Tiempo en la Empresa	3-6meses:		7 meses a 1 año:	2	2- 4 años:	19	Más de 5 años:	4
Estado Civil	Soltero	6	Casado	7	Unión Libre	12		
Nivel Educativo	Primer Nivel:	10	Segundo Nivel	10	Tercer nivel retirado:	2	Tercer nivel en curso:	3

Tabla 2. Participantes que integran la muestra

## 2.8.2 Caracterización de la Organización



### 2.8.2.1 Historia de la empresa

TAINME S.A. (TALLERES INDUSTRIAL METALICA S.A.) nace el 26 de Junio de 1995 como persona Jurídica, prestando servicios como taller con fabricación y suministro de elementos metal- mecánicos. El aporte de montajes con grúas telescópicas de nuestra propiedad.

Desarrollándose día a día con un personal altamente calificado en el desenvolvimiento de sus labores en el área Metálica y de Mecánica Industrial.

### 2.8.2.2 Nuestra Misión

Cumplimos a cabalidad con nuestros clientes, prestando un servicio, eficiente, rápido y contestando a sus necesidades de manera inmediata.

### **2.8.2.3 Nuestra Visión**

Convertirnos en una empresa líder en el mercado y ser reconocidos en nuestro ámbito laboral, y de esa manera ser un aporte a nuestro país.

### **2.8.2.4 Nuestros Servicios**

Servicios de taller metálico y mecánico industrial

A través de nuestra empresa le brindamos un servicio integral de diseño, suministro, fabricación y montaje mecánico (eléctrico y civil) en las siguientes áreas:

#### **1. Estructuras metálicas industriales:**

- Galpones
- Puentes
- Vallas publicitarias

#### **2. Construcciones metálicas:**

- Silos
- Tanques hidroneumáticos
- Tanques de combustible
- Tanques de acero inoxidable

### **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1. Análisis Del Cuestionario De Comunicación Interna Operativa Basado En Los Autores José Arriagada Y Jorge Ulsen**

El análisis de estos resultados se realiza entre los factores emisor y receptor en relación a sus manifestaciones y funciones observables y a la retroalimentación como componente clave de la comunicación.

Dentro de los factores emisor y receptor se observa que el resultado es bajo, es demostrativo, expresa que no hay un significado real de relación por parte de los coordinadores hacia los operadores y viceversa, es decir que el efecto de relación entre los coordinadores y los operadores, no está establecido, ellos no lo consideran lo más importante, no se encuentra que existe interacción, consecuentemente no se forma la comunicación.

En esencia de la percepción de los operadores y coordinadores se encuentra limitada, no existe una influencia efectiva de parte y parte para el cumplimiento de las tareas, igual hay lentitud y baja calidad en la ejecución de estas. Los operadores efectúan sus tareas basados en su memoria, se limitan a observar las obras, obtener toda información necesaria, se refieren a su pasado y experiencia laboral.

La interdependencia entre los comunicantes y su entorno es de baja interacción, el factor de retroalimentación es el concepto de intercambio de información y que se hace indispensable en la comunicación humana.

El resultado del análisis de este factor es medio bajo, esto nos conlleva a describir una retroalimentación negativa, que favorece a mejorar la comunicación, para esto es importante el mantenimiento de la estabilidad de las relaciones. Las normas en los grupos son básicamente sistemas interpersonales que no se conocen mucho entonces pueden entenderse que este circuito de retroalimentación también afecta la conducta de cada integrante. Se estima que los mecanismos de retroalimentación actuales rectifican regularmente el intercambio de información, esto es importante para mantener la estabilidad de la comunicación entre los coordinadores y operadores.

Es importante indicar que la retroalimentación está estudiada cualitativamente en que la cadena de los hechos entre los coordinadores afecta a los hechos entre los operadores y viceversa. Esta aclaración se la efectúa debido a que para un estudio completo de este factor se debe incluir una descripción cuantitativa.

### **3.2 Análisis De La Guía De Observación De La Comunicación Interna Entre Los Coordinadores Y Operadores**

Para el análisis de estos resultados partimos de que toda situación de encuentro, contacto con otros y separación es observable, estas formas aparejan un aumento o disminución de las interacciones entre coordinadores y operadores.

Es importante estar claros que los axiomas nos ayudan a describir las características de estas interacciones que son propiedades claves en la comunicación humana.

El análisis de los axiomas está descrito en forma secuencial para su mejor entendimiento.

La imposibilidad de no comunicar se realizó su descripción tomando en cuenta a los dos grupos entre sí y prestar atención en cómo se observan, como se escuchan, como son sus posturas corporales.

Se observa a los coordinadores y operadores que en estas interacciones comportamentales no están claros a pesar que se observan a diario y directamente en las tareas en equipo y en sus relaciones interpersonales.

En los niveles de contenido y relaciones de la comunicación, se consiguen describir estos niveles en los grupos prestando atención en que si el comportamiento es adecuado entre estos, por otra parte se observa a los operadores como receptores para emparejar por una parte si hay confirmación de la recepción de los mensajes y por otra parte si hay reacción de estos ante las indicaciones de los coordinadores.

Los resultados identifican la relación entre comunicantes como dispersa, los coordinadores puede que cumplan con la transmisión de datos de la



comunicación pero las instrucciones no son recibidas adecuadamente por parte de los operadores, Las instrucciones de las tareas por parte de los coordinadores deben estar precisadas y deben estar entendidas por parte de los operadores con claridad, especificándolas si son dadas como ordenes, como indicaciones, o solo como comentarios.

La puntuación de secuencia de hechos se lo describe con los códigos grupales, con los acuerdos para comunicar los procesos y la participación entre los coordinadores y operadores en la comunicación para que sea secuencial.

La interacción de mensajes importantes entre comunicantes no está organizada adecuadamente, los resultados son semejantes entre la frecuencia alta, media y baja, esto considera que hay falta de acuerdo con respecto a las interacciones conductuales y esto a su vez causa conflictos en sus relaciones. .

La comunicación digital y analógica se la describe en la interacción verbal entre los comunicantes y si esta tiene coherencia con la comunicación no verbal, además se la determina con el lenguaje de los integrantes como este influye entre los coordinadores y los operadores.

La comunicación analógica se identifica en los operadores en su postura como grupo debido a que hacen caso omiso a instrucciones en conformar e integrarse a formar nuevos grupos, sino que terminan manteniéndose en los mismos, sino no quieren trabajar. La comunicación digital no es coordinada, debido a esto coordinadores y operadores consultan frecuentemente y en forma independiente al jefe técnico de estos grupos.

Interacción simétrica y complementaria, se la describe como la armonía de la comunicación, si esta es la deseada, si en la asignación de las tareas por parte de los coordinadores tienen una conducta reciproca hacia los operadores o si la comunicación son con instrucciones dominantes.

Sobre la asignación de las tareas se aprecia que la armonía es variable en relación a la interacción entre coordinadores y operadores, debido a que los operadores más antiguos a ratos tienen conductas reciprocas que transmiten a

los más nuevos, y por otra parte hacen caso a las instrucciones dominantes en su mayoría cuando hay motivaciones adicionales por parte de los coordinadores.,

### **3.3 Análisis De La Encuesta De La Comunicación Interna Basada En Un Plan De Comunicación**

El análisis de la encuesta se la estructura en diez preguntas para el estudio de la relación entre los coordinadores y operadores.

La relación de los dos grupos de estudio se describe en la percepción de algunas funciones psíquicas básicas. Para elaborar esta encuesta nos apoyamos en los conceptos de la atención, la comprensión, y las impresiones sensoriales.

Con estas funciones se logra establecer que la relación entre coordinadores y operadores es bien baja, se prueba la baja preocupación de la interacción por ambas partes. Estas funciones son interconectadas, la falta de atención, comprensión y de sensaciones influye además al desempeño de estos en la empresa. La percepción personal de estas funciones por parte de los comunicantes y de sus relaciones con los demás afecta además a la autopercepción de estos.

Las reuniones no son planificadas y son excluyentes para los operadores, se observa que las funciones de trabajo de estos no están definidas, esto se debe por una parte a la contratación de este personal por la modalidad de mano de obra de bajo presupuesto y de bajo nivel de aprendizaje conductual en lo laboral.

La información no es recibida adecuadamente, está fuera de tiempo y es incompleta, esto debido a la falta de decisiones oportunas por falta de acuerdos, consecuente no hay un desempeño correcto de las tareas.

Sobre la distribución de la información no existe un sistema formalizado de comunicación interna, los grupos son informales en sus procedimientos, no contienen entre si una relación en general positiva, los grupos están

dispuestos para operar de acuerdo a los requerimientos. No existe una comunicación adecuada.

Los coordinadores están atentos a comunicarse con los operadores, sin embargo las impresiones sensoriales de los operadores no son las correctas, estos no prestan atención a la relación de comunicación sino que se limitan a solicitar incentivos económicos.

### **3.4 Análisis Global De Las Técnicas Aplicadas**

No existe una metodología idónea desde el aspecto psicológico para identificar los factores de la comunicación interna, sin embargo se ha tratado a través de este estudio más que de determinar cuáles son, es de describir su relación y sus interacciones como factores básicos de la comunicación humana, estos integrados por las manifestaciones observables de la relación y los axiomas o características básicas de la comunicación humana. Es importante aclarar que los análisis de los factores, las relaciones y las características de la comunicación son diferenciados en este estudio para evitar desórdenes conceptuales.

Consideramos que la triangulación de los resultados de los análisis es lo más seguro para determinar los factores a desarrollar en la comunicación interna entre los coordinadores y operadores. Como punto de articulación y descripción tomaremos la guía de observación de comunicación interna, esto debido que en este estudio se observan las principales características más sobresalientes que los coordinadores y operadores tienen en sus relaciones e interacciones, estas son difíciles de afirmar si es que no se efectúan con un estudio metódico de la relación de los factores y de su intercambio de información, esto es comunicación.

En el primer axioma no es posible no comunicarse, con esta propiedad observamos que los coordinadores y operadores no tienen interés con respecto a su comunicación, no se toman en cuenta entre estos, no se prestan atención, no se escuchan.

Hay una relación de baja comprensión entre estos grupos, la forma en que se observan se encuentra muy limitada. No existe influencia efectiva de parte y parte,

para la interacción de la información los coordinadores efectúan sus actividades y se organizan basados en sus conocimientos técnicos como profesionales, por otro lado los operadores efectúan y hacen sus actividades basados en sus experiencias laborales.

Con el axioma de las características de los niveles de contenido y relaciones, observamos que la información emitida por los coordinadores como orden tiene un bajo nivel de comprensión, no es captada como tal sino que la reciben asociadas a su experiencia los operadores, no hay una claridad real de parte y parte para el cumplimiento de las tareas. Se comprueba además la baja preocupación de interacción de información entre ambas partes. Los comunicantes tienen una relación baja y descompuesta.

La característica básica de la puntuación de secuencia de hechos, se investiga que no hay una relación establecida entre comunicantes, esto debido a que no están organizados adecuadamente. La interdependencia entre los coordinadores y operadores con respecto al ordenamiento de la información es de baja interacción, no puede efectuarse la retroalimentación de forma apropiada, hay interrupciones, entre coordinadores y operadores, hay falta de acuerdos.

La propiedad de la comunicación digital y analógica, se identifica en la comunicación analógica, que los operadores no tienen una postura apropiada para recibir la información, hay una conducta desgana de estos, son un grupo prejuicioso entre ellos mismos. Hay omisión en las instrucciones de la información cuando se requiere de la conformación de nuevos grupos de trabajo para actividades determinadas.

En lo digital no hay indicadores establecidos entre coordinadores y operadores, estos son informales para recibir información sobre procedimientos, no existe entre sí una retroalimentación efectiva..

En referencia a la Interacción simétrica y complementaria, se describe una relación que en ciertos tiempos es de reciprocidad entre los grupos con respecto a su comportamiento, para la interacción esta relación recíproca no es favorable, la asignación de tareas es variable la respuesta en su cumplimiento.

Para las instrucciones dominantes no hay una influencia efectiva por parte de los coordinadores sobre los operadores. Igualmente la información que los operadores reciben ante esta interacción la respuesta es pausada, no se cumple por lo general en los tiempos requeridos.

#### **4. CONCLUSIONES**

En el transcurso del levantamiento de la investigación se encontró escasos instrumentos validos que permitan corroborar a fondo los factores a desarrollar de la comunicación interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller, sin embargo con la colaboración de los coordinadores se pudo obtener importantes datos y criterios para poder adaptar algunos instrumentos que nos ayuden a comprobar que la comunicación interna refleja lo siguiente:

En relación al objetivo general de la presente investigación, se determina que los principales factores a desarrollar en la comunicación interna están demostrados por la relación entre emisor-receptor y por la retroalimentación entre emisor-receptor y su interacción. Se hace la distinción de los factores tratando al emisor y al receptor en su relación y función, además se distingue a la retroalimentación como la interacción de la información.

Los factores que se han identificado de la comunicación entre los coordinadores y operadores se evidencia claramente que son los siguientes : el emisor, el receptor y la retroalimentación, este último factor siendo el más evidente porque viene dado por la interacción de la información emitida por parte de los coordinadores y que a su vez tienen baja relación con los operadores, que por otro parte tienen sus esquemas ya establecidos , esto se pudo observar debido a que hay una baja relación e interacción en su comunicación.

Los axiomas de la comunicación interna más predominantes reflejados entre los coordinadores y operadores son:La relación de los niveles de contenido y relaciones, en el cual la información emitida por los coordinadores es de baja comprensión para los operadores, está la asocian en su experiencia laboral. La puntuación y secuencia de hechos, no hay una relación y organización establecida entre comunicantes, no puede efectuarse la retroalimentación de

forma adecuada debido a la falta de acuerdos. En referencia a la interacción simétrica y complementaria, se refleja esta como una relación recíproca que no es favorable para funcionar en la asignación de tareas, la información es recibida de forma muy pausada y esta no influye, la relación y la función entre coordinadores y operadores debe estar desarrolladas para que exista un intercambio de información apropiada.

Los axiomas no predominantes son: la imposibilidad de no comunicar, debido a que este describe a que no se toman cuenta entre estos y no se prestan atención y esto consideramos que más es por la aplicación de normas comportamentales por parte de la empresa. Igual forma sucede para la propiedad de la comunicación digital y analógica, no hay una asignación y recepción de tareas adecuada debido a la falta de manuales de funciones, se presume que existen borradores de estos pero no se los utiliza.

Al describir la relación de la comunicación entre los operadores y los coordinadores concluimos que las funciones que más se evidencian en esta dinámica interactiva de información son: La memoria, los operadores se refieren a su experiencia laboral para la recepción de la información. Las sensaciones, los operadores son estimulados por compensaciones alimenticias e incentivos económicos, la atención, hay una ausentismo alto de esta para la recepción de las instrucciones,

## **5. RECOMENDACIONES**

Se debe considerar implementar un plan de comunicación interna que se ajuste a las necesidades actuales de todos los que conforman la organización con la finalidad de alcanzar:

- Un ambiente laboral apropiado donde los empleados diariamente estén informados y trabajen para alcanzar los objetivos previamente comunicados por la presidencia.
- Un ambiente laboral donde exista una visión común y donde se logre reducir los conflictos, evitando la distorsión del mensaje cuando se utiliza la informalidad del canal.

- El trabajador debe realizar sus funciones en un ambiente que le fomente motivación, pertenencia y compromiso organizacional.

Cuando se ejerza comunicación descendente con los empleados, ellos deben ser capaces de reconocer y entender la visión, misión, valores, metas, estrategias, y sus tareas cotidianas dirigidas a alcanzar los objetivos organizacionales.

La organización debe adoptar diferentes canales de comunicación para mantener y fomentar el trabajo en equipo.

Por medio de un levantamiento de información general, se pueden establecer las principales características que se puedan adoptar como estrategia en la comunicación interna.

No se debe olvidar la importancia que tiene la comunicación efectiva en las organizaciones, se comete el error de planificar la comunicación externa y se ignora la comunicación interna, cuando ambas deben estar alineadas porque son interdependientes, la comunicación interna promueve y efectiviza la comunicación externa.

La comunicación es un proceso en el que se entrega y recibe información, cuando se alcanza la comunicación efectiva el receptor entiende claramente la intencionalidad del mensaje que ha recibido. Este debe ser el ideal de comunicación de toda organización.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Irene Trelles Rodríguez Doctora en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de La Habana

Harold J. Leavitt, "Organizaciones Deshumanas", en Yolanda Ferreira Balcao y Laerte Leite Cordeiro, Pág. 399-419

STRAUSS, G. "La participación de los trabajadores en la gestión" en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G.: Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo. Pág. 524

Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus.com, Sociología: En línea <http://www.5campus.com/leccion/comui>,

## 7. BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, IDALBERTO, Introducción a la Teoría General de la Administración, MC GRAW HILL. 1995,1998

DANIEL SCHEINSOHN (1998)- Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa – Argentina – Fundacion OSDE

Estrada Rosa, L. (2010). Tesis de licenciatura. Diagnóstico de Comunicación Interna en la Oficina del Conservador y el valle de los Ingenios de la ciudad de Trinidad.

GARRIGÓS, J.L.: "Cómo elaborar un plan de comunicación interna", *Capital Humano*, Madrid, nº. 94, 1996.

Harold J. Leavitt, "Organizaciones Deshumanas", en Yolanda Ferreira Balcao y Laerte Leite Cordeiro, Pág. 399-419

Hernández Sampier, R. (2005). Metodología de la Investigación Tomo 1 y 2. La Habana: Editorial Félix Varela.

KATZ, D. Y KHAN, R.: Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1986.

Katz, D. y R. Kantz (1966). La Psicología Social en las Organizaciones. Nueva York: John Wiley and Sons Inc.

Kreps, G (1979): La comunicación en las organizaciones. USA. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.



LUCAS MARIN, A.: La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

Paul Watzlawick (1985) Teoría de la comunicación humana – Barcelona Editorial Herder

Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Puyal, E. (2001): "La comunicación interna y externa en la empresa", [en línea] 5campus.com, Sociología <<http://www.5campus.com/leccion/comui>> [3 de octubre del 2013]

Robbins, S (1995). Comportamiento Organizacional, 7ª ed.) México, Editorial Prentice Hall

Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional, (8ª ed.) México, Editorial Prentice Hall.

Robbins, S (2004). Comportamiento Organizacional, (10ª ed.) México, Editorial Person Education.

Shein, E. (1970). Psicología de la organización. Nueva Jersey: Prentice-Hall  
Taylor, S.; Bogdan, R. (1987): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Editorial Paidós.

SIMON, H.: “La comunicación”, Lecturas de teoría de la organización, Madrid: MAP, pp 353-369, 1993.

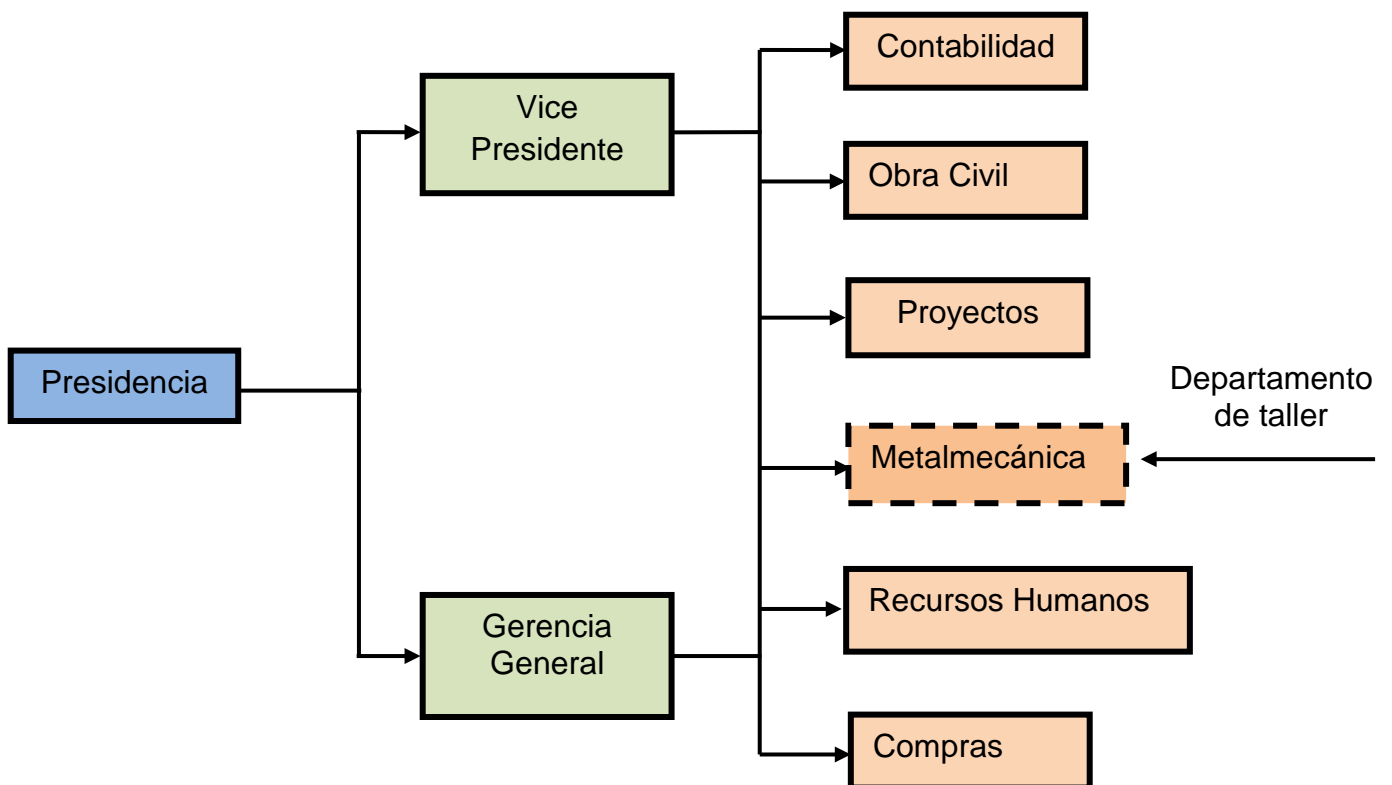
SOMOZA, F.: “La comunicación interna, instrumento de motivación de la empresa”, Alta Dirección, nº. 179, 1996.

STRAUSS, G. “La participación de los trabajadores en la gestión” en HARTLEY, J.F. y STEPHENSON, G.: Relaciones laborales. La psicología de la influencia y del control en el trabajo, Madrid: Ministerio de trabajo y Asuntos Sociales, 1992.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1988) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Ed. Paidós: México. Versión digital.

## **8 ANEXOS**

## Anexo N° 1 Organigrama estructural



## Anexo N° 2 Cuestionario De Comunicación Interna Operativa

Basado en los autores José Arriagada y Jorge Ulsen Año 2008

1. ¿Tu jefe te informa cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

2. ¿Tu jefe te reconoce cuando haces bien tu labor?

- Alto
- Medio
- Bajo

3. ¿Se reconoce la cooperación y el trabajo de equipo en tu unidad?

- Alto
- Medio
- Bajo

4. ¿La misión de tu equipo de trabajo impacta en la compañía como un todo?

- Alto
- Medio
- Bajo

5. ¿Se consideran tus esfuerzos, aun cuando haya riesgos involucrados?

- Alto
- Medio
- Bajo

6. ¿Tu jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo?

- Alto
- Medio
- Bajo

7. ¿Regularmente se ejercita la retroalimentación y cómo tú trabajas respecto de las expectativas?

- Alto
- Medio
- Bajo

8. ¿Tu jefe te solicita que des tus opiniones, ideas y sugerencias en forma regular?

- Alto
- Medio
- Bajo

9. ¿Existe compromiso por la cooperación con otros equipos de trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

10. ¿Tu jefe te incita regularmente a que hables u expreses tus puntos de vista de una manera franca?

- Alto
- Medio
- Bajo

11. ¿Tu jefatura te informa regularmente sobre los aspectos de la tarea que has hecho bien?

- Alto
- Medio
- Bajo

12. ¿Sabes cuáles son los objetivos y estrategia de tu trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

13. ¿Tu jefe se preocupa de comunicar cómo tu equipo de trabajo contribuye al beneficio del cliente interno y externo?

- Alto
- Medio
- Bajo

14. ¿Existe retroalimentación regular, por parte de la jefatura, centrada más bien en el desempeño que en las variables personales?

- Alto
- Medio
- Bajo

15. ¿Existen espacios donde el jefe discute contigo los objetivos y problemas de tus tareas?

- Alto
- Medio
- Bajo

16. ¿Puedes definir las metas y objetivos de tu equipo de trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

17. ¿Se te motiva regularmente para que logres tu mayor rendimiento y esfuerzo en la tarea?

- Alto
- Medio
- Bajo

18. ¿Se te motiva regularmente para que logres satisfacción en tu trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

19. ¿Te consideras un miembro valioso de tu equipo de trabajo?

- Alto
- Medio
- Bajo

20. ¿Se te asesora en cómo lograr una mayor efectividad en tu trabajo personal y con otras personas?

- Alto
- Medio
- Bajo

### Anexo N° 3.- Guía De Análisis De Observación De La Comunicación Interna

Guía De Análisis De Observación De La Comunicación Interna entre los coordinadores de proyectos y los operadores del área de taller			
Nombre: (Opcional) _____ _____	Edad: _____		
Cargo: _____ _____	Fecha: _____		
Anota El Número En La Opción Que Más Se Ajuste A Tu Respuesta	Alto nivel	Medio nivel	Bajo nivel
1.- ¿Entre los coordinadores y operadores hay interacción verbal?			
2.- ¿Hay coherencia entre la comunicación verbal y la no verbal?			
3.- ¿Se comportan adecuadamente los coordinadores y los operadores en el proceso de comunicación?			
4.- ¿El operador confirma haber recibido el mensaje?			
5.- ¿Se escuchan entre coordinadores y operadores?			
6.- ¿La armonía en la comunicación es semejante?			
7.- ¿Hay códigos grupales?			
8.- ¿En la asignación de las tareas los coordinadores tienen una conducta recíproca o complementaria hacia los operadores?			
9.- ¿Los coordinadores tienen acuerdos con los operadores para comunicar los procesos?			
10.- ¿La comunicación entre los coordinadores y los operadores son con instrucciones dominantes?			
11.- ¿Se observa la existencia de secretos grupales?			
12.- ¿Hay posturas corporales inadecuadas cuando se dan y reciben instrucciones?			
13.- ¿El lenguaje de los integrantes incluye a coordinadores y operadores?			
14.- ¿Hay reacción por parte de los operadores ante las indicaciones de los coordinadores?			
15.- ¿Hay participación entre los coordinadores y operadores en la comunicación para que esta sea secuencial?			

## Anexo Nº 4. Encuesta De Comunicación Interna

### INSTRUCCIONES

Las respuestas de esta encuesta son estrictamente anónimas y confidenciales. No hay respuestas correctas o incorrectas. La mejor es aquella realmente refleja lo que ocurre en su centro de trabajo. Por favor, responda a todas las preguntas con un visto o con una x la respuesta que considere más indicada.

1. Me convocan a reuniones de trabajo

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

2. Mis funciones están definidas

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

3. Recibo tanta información que entorpece mi trabajo

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

4. Las reuniones son productivas

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

5. Se me comunica a tiempo la información que necesito para mi trabajo

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca



6. Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

7. En mi área existe un circuito formalizado de comunicación interna

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

8. Existe una comunicación adecuada dentro de mi área

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

9. El número de reuniones adecuado

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

10. Existe una comunicación adecuada entre los coordinadores y operadores

- Siempre
- A veces
- Casi Nunca
- Nunca

## 8.1 Tablas de Tabulaciones

Factores	Pregunta	Alto	Medio	Bajo
Emisor Receptor	1	6	7	12
	2	2	3	20
	3	4	14	7
	6	3	10	12
	8	6	6	13
	9	6	9	10
	10	5	4	16
	13	4	11	10
	17	3	4	18
	18	3	4	18
	Total	42	72	136

Tabla 3. Tabulación de Respuestas del Cuestionario

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Alto	42	17
Medio	72	29
Bajo	136	54
Total	250	100

Tabla 4. Tabla de Frecuencia y porcentaje del Cuestionario de Comunicación

<b>Factores</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
Retroalimentación	4	4	12	9
	5	3	8	14
	7	3	8	14
	11	3	5	17
	12	16	6	3
	14	1	9	15
	15	4	6	15
	16	11	8	6
	19	15	8	2
	20	6	8	11
	<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>78</b>	<b>106</b>

**Tabla 5. Tabulación de Respuestas del Cuestionario de Comunicación Interna**

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	66	26
Medio	78	31
Bajo	106	42
Total	250	100

**Tabla 6. Tabla de Frecuencia y porcentaje del Cuestionario de Comunicación**

**Tabulación de respuestas de la guía de análisis por cada pregunta.**

Axioma	Pregunta	Alto	Medio	Bajo
1.-La imposibilidad de no comunicar	5	9	6	10
	11	7	8	10
	12	8	6	11
	Total	24	20	31

**Tabla 7. Tabulación de Respuestas de la guía de análisis**

Frecuencia	Cantidad	Porcentaje
Alto	24	32
Medio	20	27
Bajo	31	41
Total	75	100

**Tabla8. Tabla de Frecuencia y porcentaje de la Guía de Análisis**

<b>Axioma</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
2.- Los niveles de contenido y relaciones de la comunicación	3	8	9	8
	4	8	8	9
	14	8	7	10
	Total	24	24	27

**Tabla 9. Tabulación de Respuestas de la guía de análisis**

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	24	32
Medio	24	32
Bajo	27	36
Total	75	100

**Tabla10. Tabla de Frecuencia y porcentaje de la Guía de Análisis**

<b>Axioma</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
3.-La puntuación de la secuencia de hechos	7	9	6	10
	9	9	8	8
	15	10	6	9
	Total	28	20	27

Tabla11. Tabulación de Respuestas de la guía de análisis

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	28	37
Medio	20	27
Bajo	27	36
Total	75	100

Tabla12. Tabla de Frecuencia y porcentaje de la Guía de Análisis

<b>Axioma</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
4.- Comunicación digital y analógica	1	9	8	8
	2	8	9	8
	13	9	7	9
	Total	26	24	25

Tabla13 . Tabulación de Respuestas de la guía de análisis

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	26	35
Medio	24	32
Bajo	25	33
Total	75	100

Tabla14. Tabla de Frecuencia y porcentaje de la Guía de Análisis

<b>Axioma</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>
5.- Interacción simétrica y complementaria	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>8</b>
	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>11</b>
	<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>27</b>

**Tabla15 . Tabulación de Respuestas de la guía de análisis**

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	24	32
Medio	24	32
Bajo	27	36
Total	75	100

**Tabla16. Tabla de Frecuencia y porcentaje de la Guía de Análisis**

Tabulación de respuestas de la encuesta comunicación interna por cada pregunta

<b>Preguntas</b>	<b>Siempre</b>	<b>A veces</b>	<b>Casi Nunca</b>	<b>Nunca</b>
1. Me convocan a reuniones de trabajo	3	1		21
2. Mis funciones están definidas		3	8	14
3. Recibo tanta información que entorpece mi trabajo			8	17
4. Las reuniones son planificadas		3	1	21
5. Se me comunica a tiempo la información que necesito para mi trabajo		3	5	17
6. Recibo la información necesaria para el correcto desempeño de mi trabajo		3	5	17
7. En mi area existe un circuito formalizado de comunicación interna			3	22
8. Existe una comunicación adecuada dentro de mi area		3	8	14
9. hay interes de los coordinadores y operadores para comunicarse	3	8	6	8
10. Existe una comunicaron adecuada entre los coordinadores y operadores	3	9	5	8
Total	9	33	49	159

**Tabla17. Tabulación de Respuestas de la Encuesta de Comunicación interna**

<b>Frecuencia</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Siempre</b>	9	4
<b>A veces</b>	33	13
<b>Casi Nunca</b>	49	20
<b>Nunca</b>	159	64
<b>TOTAL</b>	250	100

**Tabla18. Tabla de Frecuencia y porcentaje de Encuesta**

## 8.2 Gráficos de Resultados

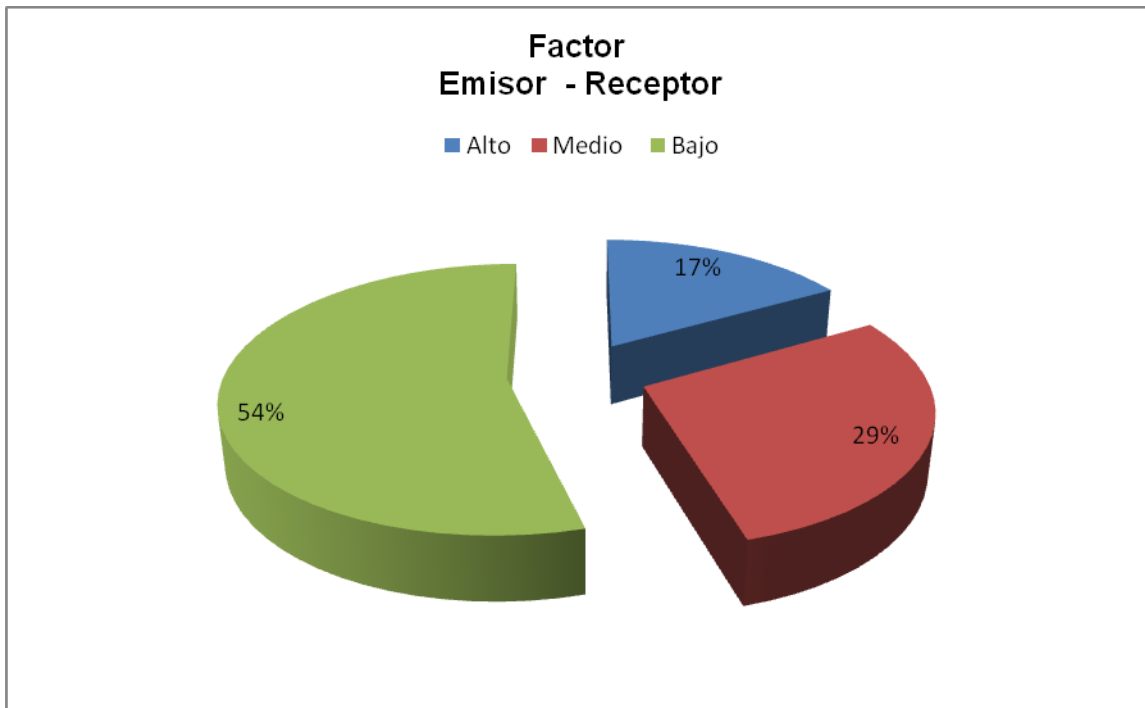


Gráfico1. Cuestionario de Comunicación Interna

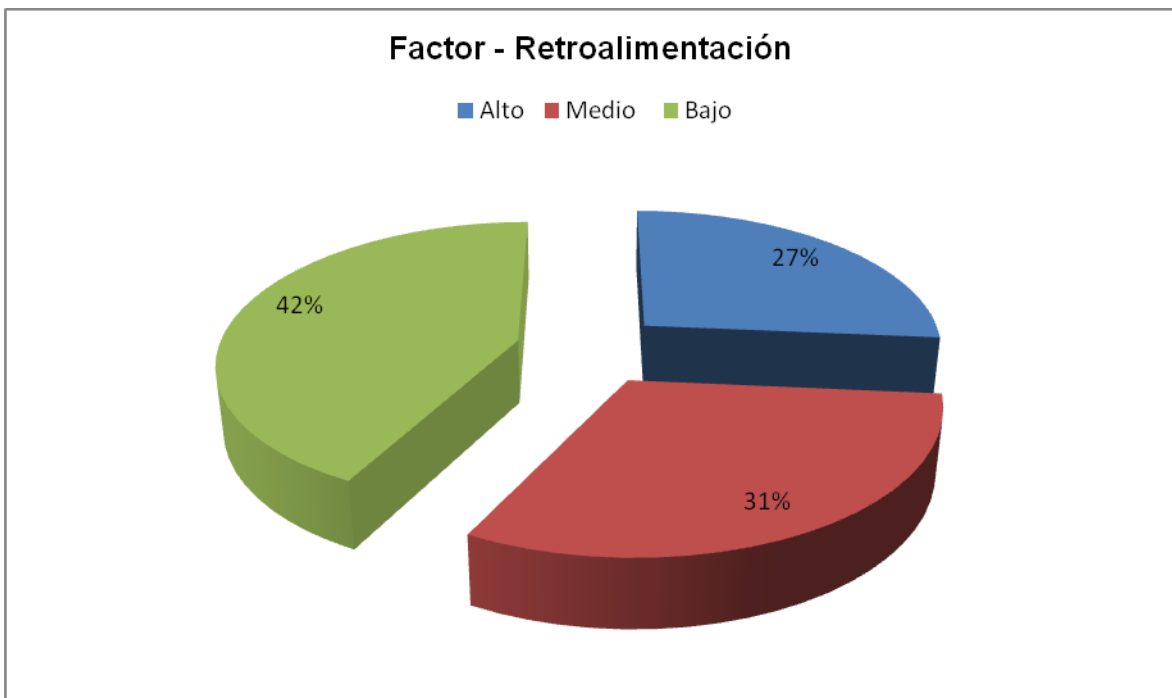


Gráfico 2. Cuestionario de Comunicación Interna

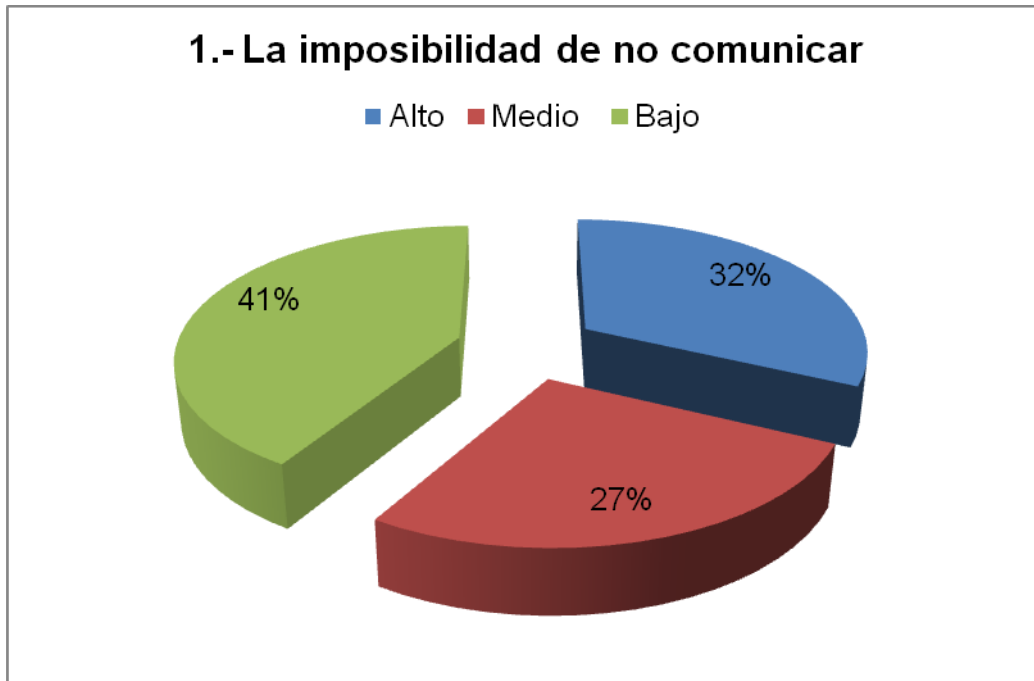


Gráfico 3. Guía de Análisis – Axioma # 1

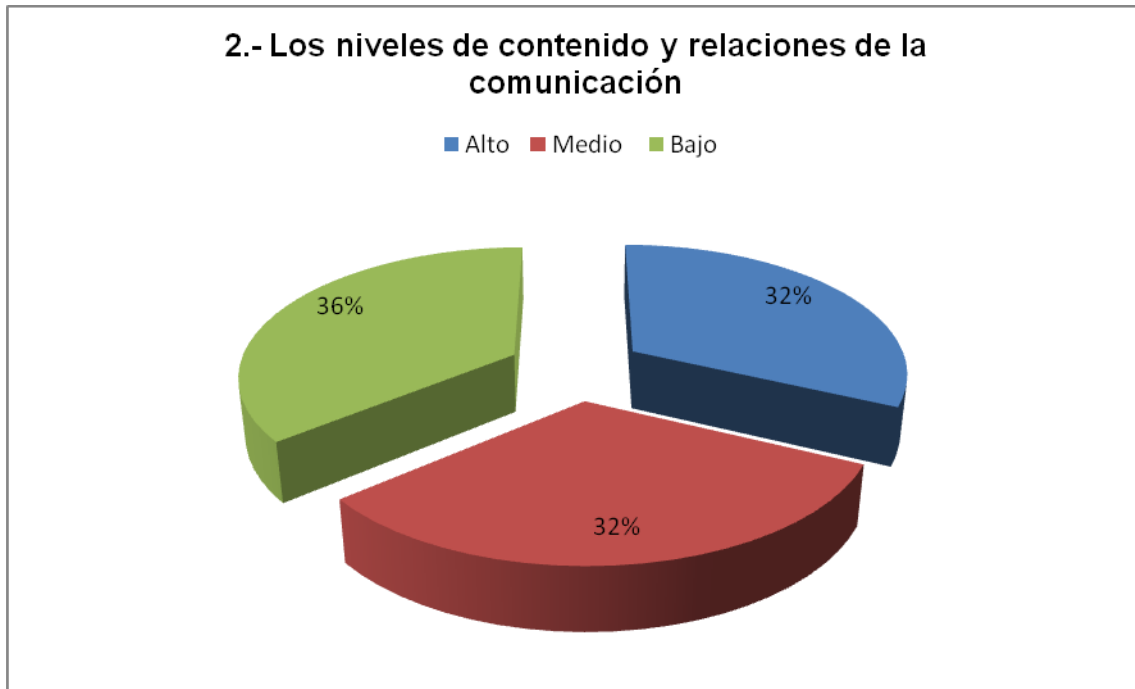


Gráfico 4. Guía de Análisis – Axioma # 2



### 3.-La puntuación de la secuencia de hechos

■ Alto ■ Medio ■ Bajo

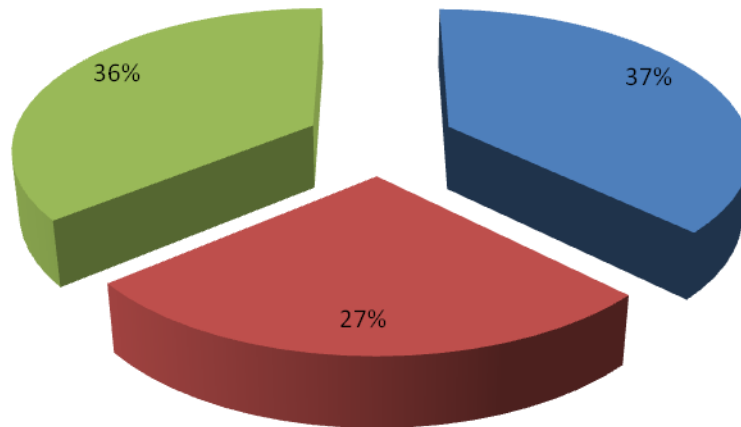


Gráfico 5. Guía de Análisis – Axioma #3

### 4.- Comunicación digital y analógica

■ Alto ■ Medio ■ Bajo

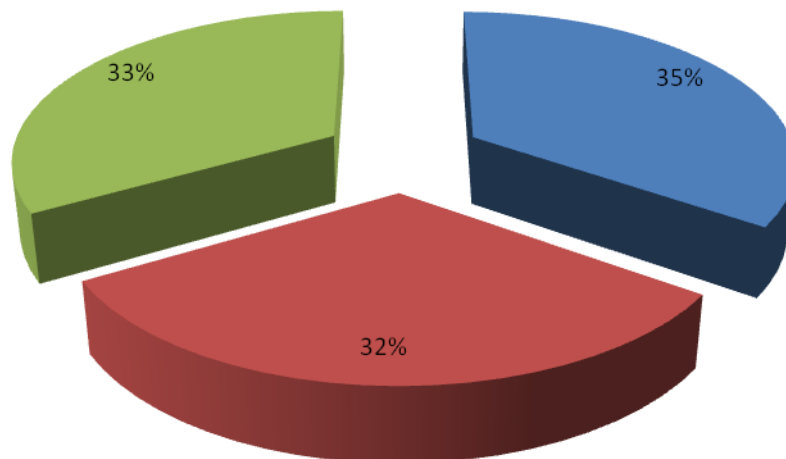
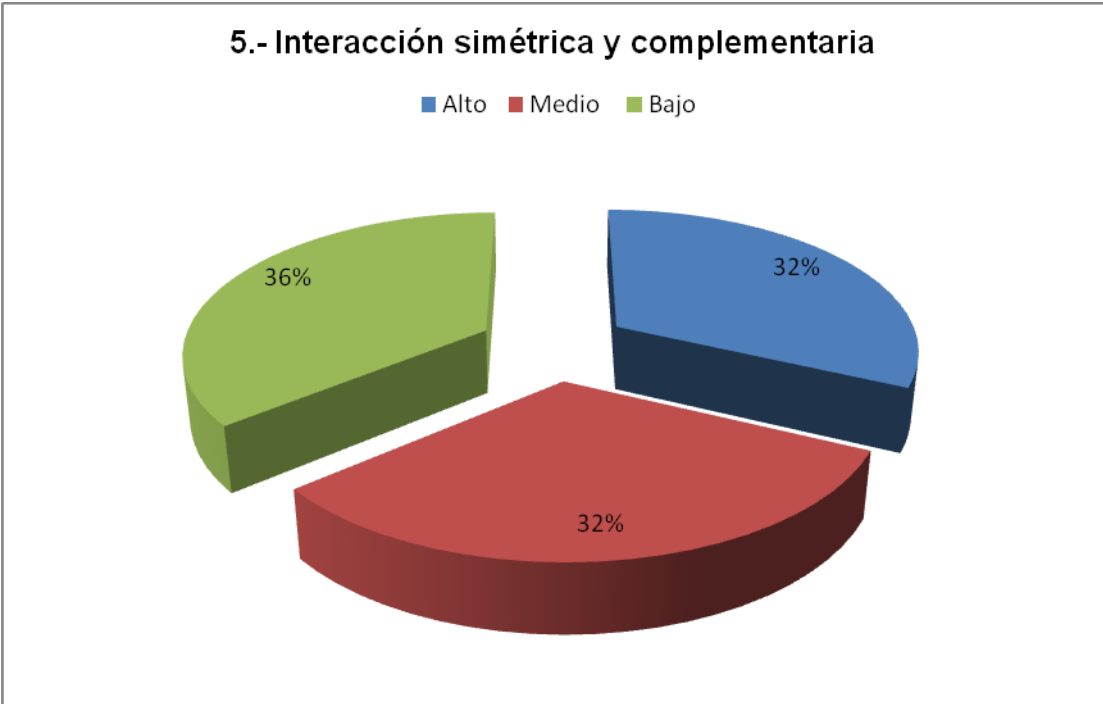
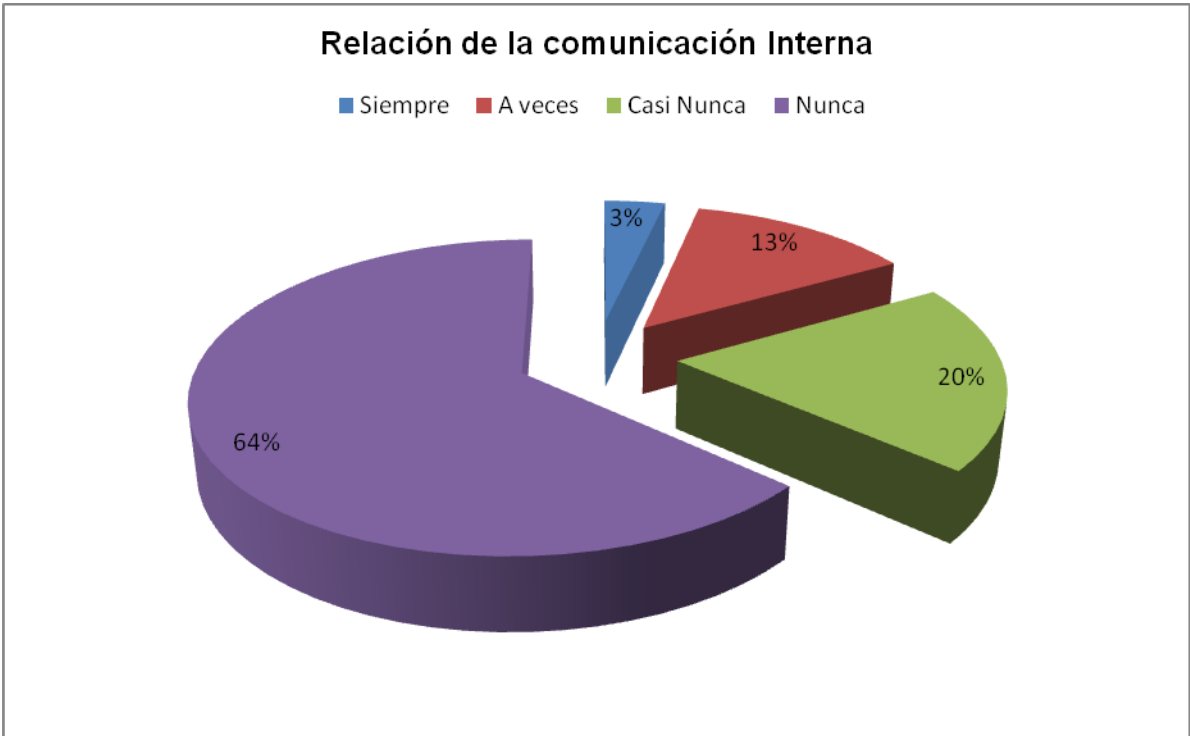


Gráfico 6. Guía de Análisis – Axioma #4



**Gráfico 7. Guía de Análisis – Axioma #5**



**Gráfico 8. Encuesta de Comunicación Interna**