DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

"Evaluación de la comunicación empresarial en la empresa TPG"

Línea de Investigación:
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:
Examen Complexivo

Programa de Maestría
Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:
Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor (a):
Lic. Claudia Stephania Hidalgo Granda

Tutor (a):
Ing. Fernando Chiriboga, MBA

Samborondon - Ecuador, 2019

Dedicatoria

Este estudio de caso se lo dedico a mi abuela, mi ángel desde el cielo, quien guía e ilumina mis pasos, y me impulsa a ser mejor persona cada día.

Para mi familia, por ser el soporte y ejemplo de superación, para mi hija Paula Juliet, su inocencia y astucia me inspiran en este largo camino de superación profesional.

Agradecimientos

A mis profesores quienes han sido una guía en este proceso, sus enseñanzas y conocimientos impartidos han dejado una huella en mi crecimiento profesional.

A mi esposo por su apoyo incondicional para continuar formándome profesionalmente.

A Dios quien nos cuida y nos protege siempre.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACION DE REVISION FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

"EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA TPG".

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: LIC. CLAUDIA STEPHANIA HIDALGO GRANDA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 31 de Octubre de 2019



Mgs. Fernando Chiriboga.

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado ING. FERNANDO CHIRIBOGA, MBA, tutor del trabajo de titulación "EVALUACION DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA TPG" elaborado por LIC. CLAUDIA STEPHANIA HIDALGO GRANDA, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (1%) mismo que se puede verificar en el siguiente link:

file:///C:/Users/chidalgo.EESTPG/Downloads/Urkund%20Report%20-%20Examen%20complexivo%20Claudia%20Hidalgo%20Granda.docx%20(D56039164)%20(1).pdf

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Examen complexivo Claudia Hidalgo Granda.docx (D56039164)
Submitted: 25/09/2019 17:50:00
Submitted By: clahidalgo@mgs.ecotec.edu.ec
Significance: 1 %

Sources included in the report:

BAYAS.docx (D44693722)
91c77ea6-5be7-4f41-bc5a-aceff6ee24b2

Instances where selected sources appear:

2

ING. FERNANDO CHIRIBOGA, MBA.
PROFESOR TUTOR DE LA CIENCIA

Resumen

La empresa TIF ha pasado por problemas de comunicación para poder llevar a cabo de forma eficiente sus actividades. En este sentido, existen brechas de comunicación lo cual dificulta una comunicación eficiente. El objetivo del presente trabajo de investigación fue el de evaluar la comunicación empresarial existente en la empresa TIF. La metodología empleada es mixta con preponderancia cuantitativa, y la técnica seleccionada fue la encuesta, adicionalmente, se utilizó el método de Suthers el cual facilita la recopilación de aspectos como: la entrega de información interna, la satisfacción de los empleados y la efectividad de los canales utilizados. Los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a los 260 empleados de la compañía determinaron que existe un bajo nivel de comunicación en la empresa TIF debido a la falta de un plan de mejoras, se detectó también que existen fallas en la entrega oportuna de notificaciones de cualquier actividad que desarrolle la compañía. La satisfacción laboral de los empleados mejoraba cuando ellos se sentían involucrados y los gerentes son mejores líderes cuando las líneas de comunicación están abiertas.

Palabras clave: Comunicación interna, evaluación, compromiso de empleados, satisfacción laboral.

Abstract

The TIF company has gone through communication problems in order to efficiently carry out its activities. In this sense, there are communication gaps which makes efficient communication difficult. The objective of this research work was to evaluate the existing business communication in the TIF company. The methodology used is mixed with quantitative preponderance, and the technique selected was the survey, in addition, the Suthers method was used which facilitates the collection of aspects such as: the delivery of internal information, employee satisfaction and the effectiveness of the channels used The results obtained from the survey of the 260 employees of the company determined that there is a low level of communication in the TIF company due to the lack of an improvement plan, it was also detected that there are failures in Timely delivery of notifications of any activity that the company develops. Employee job satisfaction improved when they are sent involved and managers are better leaders when the lines of communication are open.

Keywords: Internal communication, evaluation, employee commitment, job satisfaction.

Índice de contenido

Introducción 1

OBJETIVOS 3

Objetivos General 3

Objetivos Específicos 3

JUSTIFICACIÓN 3

Justificación práctica 3

Justificación teórica 3

Justificación metodológica 4

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA 5

1.1. Teorías científicas 5

1.2. Estudios previos 7

1.3. Comunicación estratégica 8

1.4. Herramientas de comunicación 11

1.5. Comunicación interna 13

1.5.1. Gestión y Comunicación Interna. 13

1.5.2. Evaluación de la comunicación interna 14

1.5.3. Relaciones de comunicación interna 15

1.5.4. Canales de comunicación interna: correo electrónico y la intranet..... 16

1.6. Barreras de la comunicación..... 18

1.7. Unidades de análisis en evaluación y medición..... 19

1.8. Métodos de evaluación de comunicación. 21

1.8.1. Encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA)..... 21

1.8.2. Evaluación de comunicación interna de Suthers..... 22

2. MÉTODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN..... 24

2.1. Enfoque de investigación..... 24

2.2. Tipo de investigación..... 24

2.3. Instrumentos y técnicas de recolección de datos 25

2.4. Población y muestra..... 26

2.5. Metodología a realizar para elaborar la evaluación de la comunicación en la empresa 27

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS 28

3.1. Análisis global de las dimensiones 28

3.2. Análisis individual de las dimensiones..... 29

3.2.1. Dimensión 1: Protocolos para notificación de empleados 29

3.2.2. Dimensión 2: Mecanismos actuales de notificación 30

3.2.3. Dimensión 3: Métodos de retroalimentación 30

3.2.4. Dimensión 4: Herramientas de comunicación 31

3.2.5. Dimensión 5: Barreras de comunicación 31

3.2.6. Dimensión 6: Compromiso de los empleados 32

CONCLUSIONES 33

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35

ANEXOS 38

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA 38

ANEXO 2: TABULACIONES DE ENCUESTA 43

Dimensión 1: Protocolos para notificación de empleados 43

Dimensión 2: Mecanismos actuales de notificación 46

Dimensión 3: Métodos de retroalimentación 48

Dimensión 4: Herramientas de comunicación 51

Dimensión 5: Barreras de comunicación 52

Dimensión 6: Compromiso de los empleados 54

Índice de tablas

Tabla 1 Métodos de evaluación de comunicación 21

Tabla 2 Datos de la muestra 26

Tabla 3 Promedios por dimensiones 29

Tabla 4 Promedios de la dimensión Protocolos para notificación de empleados 30

Tabla 5 Promedios de la dimensión Mecanismos actuales de notificación 30

Tabla 6 Promedios de la dimensión Mecanismos actuales de notificación 31

Tabla 7 Promedios de la dimensión Herramientas de comunicación 31

Tabla 8 Promedios de la dimensión Barreras de comunicación 31

Tabla 9 Promedios de la dimensión Barreras de comunicación 32

Tabla 10 Promedios totales por dimensión 32

Índice de figuras

Figura 1. Modelo de comunicación estratégica. 11

Figura 2. El uso del email en la empresa. 18

Figura 3. Cálculo de la muestra. 26

Introducción

Una de las características claves de la comunicación empresarial es su misión, el cual cumple con los objetivos estratégicos generales de una empresa (Argenti, 2016; Goodman & Hirsch, 2015). Sin embargo, vincular la comunicación con la estrategia empresarial sigue siendo uno de los desafíos para los profesionales de la comunicación en todo el mundo.

Encuestas recientes entre más de 4,200 profesionales de la comunicación en 82 países de Asia-Pacífico (Macnamara, Lwin, Adi, & Zerfass, 2015), Europa (Zerfass, Verčič, Verhoeven, Moreno, & Tench, 2015) y Latinoamérica (Moreno, Molleda, Athaydes, & Suárez, 2015) han identificado el tema como un elemento primordial de investigación para los próximos años. En esta línea, 4,483 profesionales en los Estados Unidos y otras grandes economías de todo el mundo entrevistados para el Estudio Global de Liderazgo en Relaciones Públicas y Gestión de la Comunicación clasificaron a este tema, entre los cuatro más relevantes en el campo empresarial (Berger & Meng, 2014).

Los estudios empíricos también han demostrado que los profesionales carecen de una comprensión consistente del valor de la comunicación, ya que utilizan una multitud de razones para explicar el valor de la comunicación a los principales ejecutivos, clasificándose desde la construcción de la reputación y las marcas, ganando un liderazgo innovador y previniendo crisis para estimular las ventas o la motivación a los empleados (Macnarama et al., 2015). Como tal, la brecha obvia entre la necesidad de demostrar valor y las prácticas faltantes podría estar relacionada con la falta conceptual de un "panorama general" de creación de valor en la comunicación empresarial, y no solo con prácticas inadecuadas de medición y evaluación en un nivel aplicado.

Los sistemas de comunicación interna son esenciales, pero los gerentes y supervisores juegan un papel importante en el mantenimiento de los clientes internos porque los empleados quieren conectarse a nivel individual. Para ser efectivo, el nivel ejecutivo necesita mejorar las habilidades de comunicación (Robinson, Segal, & Segal, 2014).

El Terminal Portuario de Guayaquil (TIF[1]) ha gestionado el servicio portuario por más de 10 años, su crecimiento ha sido regulado y guiado con parámetros de calidad exigibles por la norma ISO 9000 de la cual han obtenido una certificación hace dos años. Sin embargo, a pesar de cumplir con los estándares de calidad, la empresa ha pasado por problemas de comunicación para poder llevar a cabo de forma eficiente sus actividades. En este sentido, existen brechas de comunicación lo cual dificulta una comunicación eficiente, ya que existen dos localidades distintas de ubicación, una oficina se encuentra en el Sur donde labora la parte operativa y otra en el Norte donde labora la parte administrativa.

En base a lo anteriormente mencionado, se plantean las preguntas de investigación:

¿Qué herramienta o método permite evaluar la comunicación empresarial en la empresa TIF?, a partir de esta interrogante se derivan las siguientes sub preguntas:

- ¿Cuáles son los principales referentes empíricos sobre la comunicación empresarial y sus métodos de medición?
- ¿Cuál es el grado de comunicación empresarial en la empresa TIF?
- ¿Cuáles son las barreras de comunicación existentes en la empresa TIF?

[1] Por motivos de confidencialidad a la empresa se la nombrará TIF

OBJETIVOS

Objetivos General

- Evaluar la comunicación empresarial existente en la empresa TIF.

Objetivos Específicos

- Fundamentar el constructo teórico que se base en la comunicación empresarial y sus diferentes métodos de medición en la empresa TIF.
- Medir la comunicación empresarial de la empresa TIF a través del método más adecuado.
- Determinar las barreras de comunicación existentes en la empresa TIF

JUSTIFICACIÓN

Justificación práctica

El presente trabajo se justifica de forma práctica debido a que beneficiara a todos los empleados de la empresa TIF ya que tendrán herramientas para comunicarse entre ellos de forma efectiva. En este sentido, el trabajo es relevante porque a partir de la comunicación los trabajadores podrán desempeñar de mejor manera sus funciones.

Justificación teórica

El presente trabajo se justifica de forma teórica porque se utilizaron conceptos como herramientas de comunicación, comunicación interna y barreras de comunicación.

Ruck y Welch (2012) analizaron varias auditorías de herramientas de comunicación interna para distinguir cómo los investigadores evaluaban las comunicaciones internas.

Napoli (2006) descubrió que la teoría del mercado de ideas se puede aplicar a las comunicaciones internas en el sentido de que en una cultura abierta donde la comunicación de ideas no se modera ni se cierra, las mejores ideas llegarán naturalmente a la cima.

Ileri y Kaya (2015), señalan que existen cuatro barreras principales para los sistemas de información: barreras humanas, barreras técnicas, barreras organizativas y barreras situacionales.

El análisis de estas teorías permitirá que los empleados estén al tanto de los tipos de herramientas de comunicación disponibles, saber cuándo usarlas y cómo obtener retroalimentación sobre los sistemas de notificación.

Justificación metodológica

Mediante el uso de encuestas y entrevistas al personal de la empresa TIF se podrá determinar de forma cuantitativa y cualitativa cuales son los principales factores que inciden en la mala comunicación empresarial, de esta manera se podrán diseñar mejores alternativas para mejorar la forma en que se comunican entre los trabajadores.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1.Teorías científicas

La descentralización es opuesta a la centralización donde no hay concentración de autoridad, sino que se planifica y ejecuta la difusión. La descentralización surge de los principios de delegación. La delegación desempeña el papel de un pacificador en la descentralización, sin ella, podría haber sido una posibilidad distante. La delegación hace que el subordinado sienta que él también es importante para la organización. Su ego está satisfecho. Se le anima a interesarse cada vez más en su trabajo y a maximizar sus esfuerzos considerando esto como un importante director de delegación.

Henry Fayol define que "todo lo que aumenta la importancia del papel del subordinado es la descentralización". Obviamente se refería a la división de la autoridad, que ciertamente es la esencia de la descentralización.

Los siguientes son los objetivos principales que un sistema descentralizado de organización busca alcanzar.

- Para revivir la carga del trabajo sobre el director ejecutivo.
- Desarrollar las facultades gerenciales.
- Para satisfacer el ego del nivel inferior de los trabajadores y motivarlos.
- Tomar una decisión rápida y apropiada sobre el reporte en el nivel que realmente se requiere con una vista de efectivo sobre la oportunidad disponible.
- Para reducir el trabajo de comunicación y llenar el vacío en la comunicación.

La función de coordinación de Fayol sigue enfatizando en la práctica actual de gestión.

Coordinar la vinculación y asignación de las actividades y recursos de la organización para asegurar que los esfuerzos sean efectivos (Davidson et al, 2009 p.280). Los enfoques de coordinación consisten en la especialización laboral, la departamentalización, la asignación de autoridad y también la organización de actividades. Estos propósitos son maximizar las prácticas de desempeño y establecer ventajas competitivas sostenibles.

Una vez que se ha creado un plan, un gerente puede comenzar a organizarse. Organizar implica asignar tareas, agrupar labores en departamentos, delegar autoridad y asignar recursos en toda la organización. Durante el proceso de organización, los gerentes coordinan empleados, recursos, políticas y procedimientos para facilitar los objetivos identificados en el plan. La organización es muy compleja y a menudo implica una revisión sistemática de recursos humanos, finanzas y prioridades.

Antes de que se pueda implementar un plan, los gerentes deben organizar los activos del negocio para ejecutar el plan de manera eficiente y efectiva. Comprender la especialización y la división del trabajo es clave para este esfuerzo, ya que muchos de los "activos" son empleados. Recordemos lo que escribió Henri Fayol sobre la división del trabajo: La especialización de la fuerza laboral de acuerdo con las habilidades de una persona, creando un desarrollo personal y profesional específico dentro de la fuerza laboral y, por lo tanto, aumentando la productividad, conduce a una especialización que aumenta la eficiencia del trabajo. Al separar una pequeña parte del trabajo, la velocidad y la precisión de los trabajadores aumentan. Este principio es aplicable tanto al trabajo técnico como administrativo.

1.2.Estudios previos

Ruck y Welch (2012) analizaron varias auditorías de herramientas de comunicación interna para ver cómo los investigadores evaluaban las comunicaciones internas. Al encontrar que las comunicaciones reflejan entornos mucho más centrados en la administración que en los empleados, argumentaron que las oportunidades para la voz de los empleados pueden mejorarse significativamente en un entorno diferente.

Muchos de los métodos actuales para evaluar la efectividad de la comunicación interna simplemente miran el contenido del mensaje y no su papel en la construcción de relaciones, el fomento del diálogo y la participación de la organización. Otros estudios han encontrado que las técnicas de comunicación interna virtual pueden ayudar a cerrar esa brecha y fomentar las relaciones.

Por ejemplo, Bennett, Owers, Pitt y Tucker (2010) descubrieron que las redes sociales pueden ayudar a garantizar el espíritu de equipo y la cultura, sin importar en qué parte del mundo se encuentren. Akkirman y Harris (2005) encontraron que los trabajadores de oficina virtual informaron niveles más altos de satisfacción en la retroalimentación personal, el clima de comunicación y las relaciones con los supervisores, probablemente debido a un esfuerzo adicional para establecer contactos con trabajadores remotos.

Es responsabilidad de las compañías dar ese paso adicional y emplear comunicaciones internas para el beneficio de los empleados, ya sea fomentando las relaciones o brindando más oportunidades de colaboración. Los líderes empresariales tienen un papel clave en el fomento de la comunicación en sus organizaciones. "Los blogs te permiten participar en las

comunidades que deseas cultivar, empleados potenciales, clientes o cualquier otra persona, y aprovechar tu cultura corporativa de manera competitiva" (Napoli, 2006, p. 1).

Por lo tanto, una comunicación interna efectiva también puede aumentar los niveles de confianza de los empleados en sus ejecutivos al crear una cultura de empresa más abierta y transparente. Además, la teoría del mercado de ideas se puede aplicar a las comunicaciones internas en el sentido de que en una cultura abierta donde la comunicación de ideas no se modera ni se cierra, las mejores ideas llegarán naturalmente a la cima. Napoli (2006) descubrió que esta teoría se ha utilizado con mayor frecuencia en contextos desreguladores que en contextos pro-regulatorios, lo que sugiere un movimiento hacia formas de comunicación más abiertas.

1.3.Comunicación estratégica

Los métodos de comunicación toman muchas formas diferentes y pueden tener resultados desfavorables si el mensaje no se entrega de manera efectiva. Según Robinson et al. (2014), La comunicación efectiva permite comprender de mejor forma a una persona o situación con el fin de resolver diferencias, generar confianza, respeto, y crear entornos donde las ideas creativas, la resolución de problemas, el afecto y la atención pueden florecer" (p. 1).

Esto es importante no solo en las relaciones personales sino también en las relaciones profesionales y organizativas. Según Richards (2014), “La comunicación efectiva en las organizaciones implica primero establecer una línea de base para el desempeño, luego identificar áreas de mejora, luego implementar acciones de mejora y luego medir nuevamente” (p. 1)

Un gerente también debe ser capaz de reconocer el tipo apropiado de reunión o canal de notificación que debe usarse en cada situación:

- Encuesta de empleados: esto puede incluir encuestas departamentales programadas rutinariamente o aquellas diseñadas expresamente para evaluar problemas específicos.
- Discusión de los empleados / grupos focales: idealmente para 6 a 12 empleados a la vez. Los gerentes con las habilidades de las personas adecuadas (escuchar, preguntar, etc.) pueden capacitarse para dirigir estos grupos.
- Grupos de discusión de gestión: dirigidos por un facilitador, estas sesiones están diseñadas específicamente como sesiones informativas de gestión y de retroalimentación.
- Buzón de sugerencias: permite a los empleados compartir información y preocupaciones de forma anónima.

Se ha vuelto cada vez más importante para los actores sociales y las organizaciones ser intencionales y conscientes en su información para ser escuchados (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Verčič, & Sriramesh, 2007). Esto es particularmente válido, ya que a nivel organizacional se ha vuelto cada vez más virtual e internacional. El estudio de la comunicación estratégica como ciencia social refleja los cambios reales en la sociedad y sus principios organizativos.

La investigación de comunicación estratégica tiene como objetivo examinar cómo las organizaciones crean e intercambian significado con otros: clientes, empleados, inversionistas y funcionarios gubernamentales y representantes de los medios de

información. También busca cómo la empresa se presenta a sí misma en la sociedad como un actor social en términos de crear la cultura pública y en la discusión sobre los problemas públicos (Hallahan et al., 2007).

En otras palabras, la comunicación estratégica se enfoca en cómo una organización se promueve a sí misma a través de actividades intencionales de sus líderes, empleados y profesionales (Hallahan et al. 2007). Muchas de las empresas han reconocido que varias disciplinas de comunicación (por ejemplo, gestión, marketing, relaciones públicas, marketing social y técnica) comparten objetivos comunes y estrategias para lograr propósitos similares. Las compañías buscan integración, mayor efectividad a través de la sinergia, eficiencias y reducciones de despidos; por lo tanto, esto proporciona a los líderes y miembros de la organización las actividades de comunicación intencionadas para avanzar en la misión de la organización (Hallahan et al. 2007).

El término estratégico se utilizó por primera vez en la teoría de la organización en la década de 1950 y tenía como objetivo describir cómo las empresas compiten en el mercado y ganan una participación en el mismo (Hallahan et al. 2007). Este enfoque moderno definió los objetivos fundamentales de la planificación como "controlar el entorno y mantener la autonomía de la compañía".

El término comunicación estratégica también está asociado con el poder y un proceso racional de toma de decisiones en las organizaciones. Por lo tanto, el proceso de planificación estratégica implica: el establecimiento de objetivos, la formulación e implementación de estrategias y la evaluación (Hallahan et al. 2007).

También son significativas las dos palabras clave que componen el término de comunicación estratégica. Según Hallahan et al (2007), la comunicación estratégica es un concepto rico y multidimensional y no debe definirse de manera restringida. En primer lugar, la palabra estratégica indica que las actividades de comunicación son intencionales y están destinadas. La estrategia utilizada en conjunto con la comunicación, enfatiza que "la práctica de la comunicación es una función de gestión". (Halllahan et al., 2007, p.12). Los autores explicaron que este enfoque es claramente visible si la comunicación se define como la actividad esencial de la gerencia.

En la siguiente figura se presenta un modelo que resume la comunicación interna donde en un contexto comunicacional interno, se ha subrayado la importancia de: compartir conocimientos, crear ideas a través de diferentes canales mediante el uso de diferentes herramientas de comunicación y cruzar los límites de la organización mediante la adopción de nuevas estrategias para comunicarse internamente con los empleados.



Figura 1. Modelo de comunicación estratégica. Elaboración propia

1.4.Herramientas de comunicación

Según Coiera (2006), los sistemas de comunicación son las estructuras formales o informales que las organizaciones utilizan para apoyar sus necesidades de información. Un sistema involucra a las personas, los mensajes que desean transmitir, las tecnologías que

median las conversaciones y las estructuras organizativas que definen y restringen las conversaciones que pueden ocurrir. Un canal es el "conducto" a lo largo del cual se transmite un mensaje.

Hay una amplia variedad de canales de comunicación disponibles, desde conversaciones personales directas hasta el teléfono o el correo electrónico. Los canales también tienen atributos como la capacidad y el ruido, que determinan su idoneidad para diferentes tareas.

Cuando dos partes intercambian mensajes a través de un canal al mismo tiempo, esto se conoce como comunicación sincrónica.

La naturaleza de la comunicación sincrónica es la interrupción, y estas mismas pueden tener un impacto negativo en las personas que tienen una alta carga cognitiva. En contraste, cuando los individuos pueden separarse en el tiempo, pueden usar un canal asíncrono para apoyar su interacción. Como no puede haber una discusión simultánea, las conversaciones ocurren a través de una serie de intercambios de mensajes. Esto puede ir desde notas dejadas en el escritorio de un colega hasta sofisticados sistemas de mensajería electrónica.

Un sistema de comunicación es un conjunto de diferentes componentes, y la utilidad de todo el sistema está determinada por la conveniencia de todos los componentes juntos. Si incluso un elemento del paquete del sistema no es apropiado para la configuración, el sistema de comunicación puede tener un rendimiento inferior (Coiera, 2006).

1.5.Comunicación interna

La comunicación interna se puede definir como “una función importante e independiente dentro de las becas de relaciones públicas y comunicación corporativa. La comunicación interna tiene dos funciones principales: abarcar la provisión de información y crear un sentido de comunidad dentro de las organizaciones” (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015, pág. 129). Es fundamental para estimular a una organización para que actúe como acciones derivadas del "intercambio de información e ideas dentro de una organización" (Jacobs, Yu, & Chavez, 2016, pág. 63).

1.5.1. Gestión y Comunicación Interna.

Según, Vercic y Sriramesh (2012), así como las relaciones públicas a menudo se yuxtaponen con otras disciplinas de gestión, se debe analizar el vínculo entre las comunicaciones internas y la gestión. El autor consideró que una gran cantidad de áreas, incluidos recursos humanos, gestión del cambio, desarrollo de organizaciones, relaciones públicas, marketing y gestión general, recursos humanos corporativos, estrategia corporativa utilizaban comunicación interna. En este sentido, está interrelacionada con las disciplinas enumeradas anteriormente, particularmente en el área de recursos humanos.

El especialista en comunicación interna idealmente debería tener conocimientos en múltiples disciplinas, ya que solo así puede ser un socio válido para la administración.

Las actividades de gestión no se pueden realizar correctamente sin usar la comunicación interna en cierta medida. Sin embargo, no debe percibirse como subordinada a ninguna de las disciplinas mencionadas, excepto cuando las estructuras de gestión en una organización

dada colocan la comunicación interna en una línea de reporte a una de ellas (Vercic et al., 2012).

De acuerdo con Ruck y Welch (2012), la evaluación de la comunicación interna se centra actualmente en los canales utilizados o en el volumen de información generada, esencialmente evaluando los procesos en lugar del contenido en sí, cómo se proporciona la comprensión del receptor. La comunicación puede verse socavada por la falta de claridad y el compromiso con los valores de los altos directivos. Las oportunidades para la voz de los empleados pueden mejorarse significativamente. En un entorno cambiante requiere nuevos enfoques de evaluación con énfasis en las comunidades, el contenido y el diálogo en lugar de volúmenes y canales (Ruck y Welch, 2012).

1.5.2. Evaluación de la comunicación interna

Según Ruck y Welch (2012), la expansión de la base teórica para la comunicación interna podría generar nuevos enfoques para la práctica y la evaluación. Por ejemplo, la evaluación de la comunicación interna podría tener más en cuenta el impacto de las redes sociales en un contexto más amplio de la teoría de los medios. Un nuevo modelo conceptual de comunicación de los empleados se presenta aquí como un marco para nuevos enfoques para la evaluación de la comunicación interna.

Esto fomenta un mayor equilibrio entre la comunicación relacionada con el rol de un individuo y una comunicación corporativa interna más amplia (Ruck & Welch, 2012). El marco podría fomentar el desarrollo de instrumentos de evaluación que incluyan el énfasis en el contenido y las necesidades de los empleados. La investigación futura podría basarse

en conceptos y teorías para evaluar el valor de la comunicación corporativa interna para los empleados y sus organizaciones (Ruck & Welch, 2012).

Según Vercic et al. (2012), la comunicación interna, como práctica y como dominio independiente, está en su infancia. En el mejor de los casos, se puede decir que se trata de una adolescencia basada en la evidencia del estudio Delphi, que, aunque realizado en Europa, es indicativo de las percepciones del campo en otras partes del mundo.

Por un lado, la comunicación interna se puede describir como una función de gestión a cargo de la comunicación intraorganizativa y como una función interdisciplinaria que integra elementos de gestión de recursos humanos, comunicación y marketing. Por otro lado, la comunicación interna es necesaria para la difusión de información, de gestión y producción de medios internos (Vercic et al., 2012). Si bien los encuestados de su estudio dieron prioridad a las habilidades de comunicación tradicionales sobre las habilidades de administración y negocios, también vieron el compromiso de los empleados, la lealtad y la motivación, el valor por el dinero, y la confianza y credibilidad como los problemas más grandes que enfrentan (Vercic et al., 2012).

1.5.3. Relaciones de comunicación interna

Desarrollar un sentido de comunidad a través de los esfuerzos de comunicación interna implica establecer y mantener relaciones entre una organización, supervisores y empleados. Si bien los empleados experimentan muchas relaciones laborales, dos de estas dominan la vida profesional de un empleado: la relación con la organización y la relación con su supervisor directo (Karanges, Johnston, Beatson, & Lings, 2015). Tal como el autor lo

explica, la investigación de la industria apoya la comunicación interna como una influencia subyacente del compromiso de los empleados.

Definidos como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo, los beneficios de la participación de los empleados incluyen un aumento de la productividad, un menor desgaste, la mejora de la imagen y la reputación de una organización y un mayor rendimiento financiero (Karanges et al., 2015). A pesar de estos beneficios los informes de la industria revelan una rápida disminución en la cantidad de empleados comprometidos. A pesar de la importancia acreditada tanto para la comunicación interna como para el compromiso de los empleados, existe una investigación empírica limitada sobre su asociación (Karanges et al., 2015).

1.5.4. Canales de comunicación interna: correo electrónico y la intranet.

Un modelo de comunicación interna efectiva incluye un clima de comunicación positivo, donde la comunicación bidireccional es dominante y la relación entre los empleados generales y la alta gerencia se basa en la confianza y transparencia mutua (Hewitt, 2006). Otro factor que contribuye a una estrategia de comunicación exitosa es la capacidad de los gerentes de línea para motivar y apoyar a los empleados, a través del intercambio de conocimientos e información suficiente sobre todos los cambios organizativos posibles. La literatura sugiere que los empleados deben recibir información sobre: su papel en la organización y su desempeño y los objetivos generales de la organización (Hewitt, 2006).

Una comunicación interna estratégica también se basa en la comunicación relacional y la influencia personal en el lugar de trabajo. White, Vanc y Stafford (2010) sugiere que la

comunicación interpersonal influye en la esencia de las relaciones públicas; el poder de cada empleado consiste en el estatus, la confiabilidad y la credibilidad de la persona. Los empleados pueden ser vistos como defensores de las relaciones públicas, al tener una imagen positiva de la empresa y mejorarla fuera del entorno laboral. Se les considera portadores de historias corporativas internas y pueden influir positivamente en la imagen de la empresa al compartir mensajes con personas externas (White et al., 2010).

Si se toma en cuenta el hecho de que los empleados tienden a evaluar los canales de comunicación según sus expectativas para esos canales (White et al., 2010), se puede decir que los correos electrónicos son una herramienta conveniente tanto para el remitente como para el destinatario, les falta la riqueza y las particularidades de otros medios. Además, el aspecto asíncrono del uso de la comunicación por correo electrónico puede crear retrasos en la respuesta en un tiempo óptimo. Asimismo, la información delicada y complicada no se puede representar con éxito a través de correos electrónicos (White et al., 2010).

Al declarar la eficiencia del uso del correo electrónico en las empresas, su calidad para llegar a un gran número de participantes lo convirtió en una herramienta revolucionaria dentro de las empresas. Por otro lado, los investigadores argumentan que la dependencia excesiva de las herramientas tecnológicas puede resultar en una sobrecarga de información o fugas de información (Hewitt, 2006).

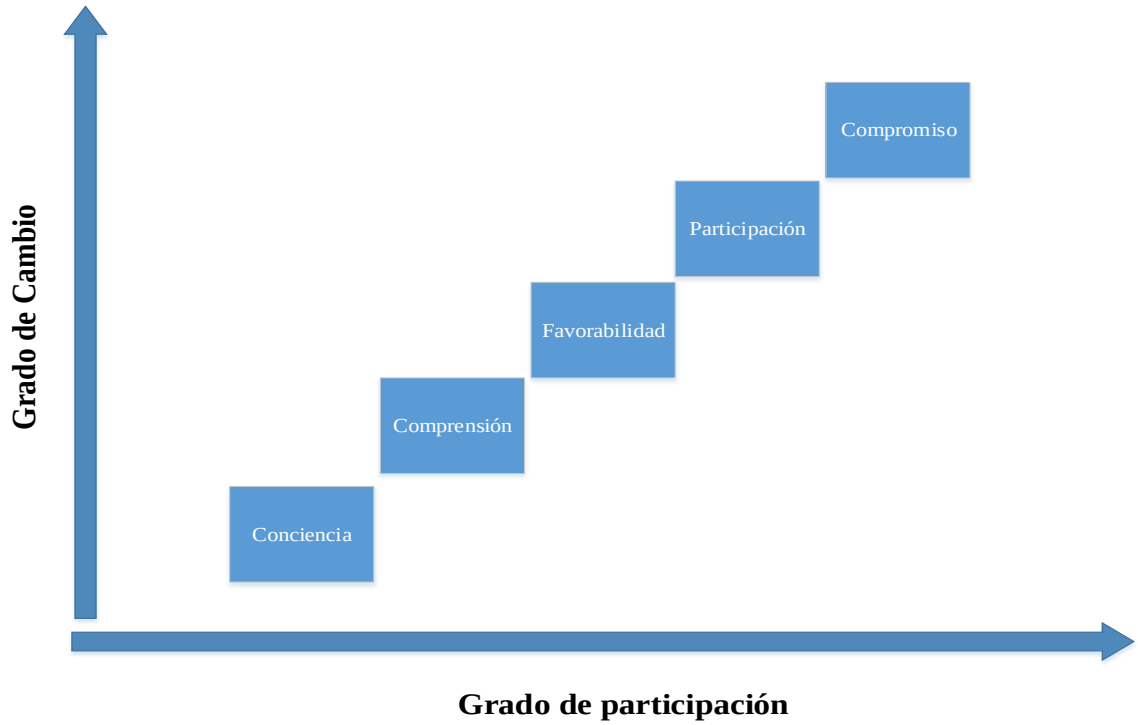


Figura 2. El uso del email en la empresa. Fuente: Hewitt (2006)

1.6.Barreras de la comunicación

Según Ileri y Kaya (2015), las cuatro barreras principales para los sistemas de información son las barreras humanas, las barreras técnicas, las barreras organizativas y las barreras situacionales. Si bien la introducción de sistemas de información disminuye los costos y aumenta la eficiencia en las organizaciones, su implementación requiere fondos financieros sustanciales que pueden constituir una barrera situacional. Los gerentes enfrentan barreras técnicas para garantizar la facilidad de uso del sistema, una interfaz fácil de usar, una velocidad satisfactoria del sistema, privacidad y seguridad de los datos médicos y de gestión, interoperabilidad, integración y diseño flexible del sistema.

Planificación estratégica de inversiones en tecnología de la información (TI); Comunicación y coordinación efectivas entre gerentes, y personal de TI. La participación de

los usuarios en el diseño del sistema de información y la capacitación de los empleados son barreras organizativas clave que los gerentes deben superar (Ileri y Kaya, 2015). Los gerentes deben superar estas barreras para crear instituciones más efectivas, eficientes y competitivas.

1.7.Unidades de análisis en evaluación y medición.

Como la comunicación estratégica abarca cualquier uso intencional de la comunicación para cumplir la misión y estrategia de una organización, atraviesa una variedad de subsidiarias, proyectos y actividades de la organización. Por lo tanto, se han discutido varias unidades de análisis para la evaluación (Grunig, 2009). Consolidando las sugerencias de estos trabajos, en general se pueden distinguir siete unidades.

1. El producto (o actividad) estratégico individual que contiene un mensaje incrustado y que resulta de un proceso de producción, distribución y recepción. Para esta unidad, los evaluadores pueden analizar, por ejemplo, calidad, alcance o claridad.
2. El proyecto (o campaña) como un conjunto de mensajes / actividades utilizados para comunicarse con partes interesadas específicas durante un período limitado de tiempo con la intención de cambiar las partes interesadas. Para esta unidad, los evaluadores deben ir más allá del mensaje individual para analizar también, por ejemplo, el cambio de actitud y comportamiento.
3. El programa como un conjunto de proyectos / campañas de comunicación dirigidos a las relaciones con las partes interesadas o el público (por ejemplo, en relaciones con la comunidad, relaciones con los medios o relaciones con los clientes) durante un período prolongado de tiempo. Para esta unidad, los evaluadores deben ir más allá de

la campaña individual para analizar también, por ejemplo, los efectos de los programas a largo plazo en las relaciones organizacionales / públicas (OPR).

4. Toda la organización con respecto a las metas y objetivos corporativos y de funciones / unidades de negocio. Para esta unidad, los evaluadores agregan sus análisis de programas y los relacionan con el resultado final de la organización, por ejemplo, analizan su contribución construyendo activos tangibles e intangibles.
5. La sociedad como entorno constitutivo de la organización. Para esta unidad, el evaluador mira más allá de los objetivos internos de la organización hacia objetivos e ideales más generales basados en normas sociales como la legitimidad, el bien mayor, la responsabilidad social, la igualdad, la confianza social, la deliberación.

Estas primeras cinco unidades de análisis muestran una complejidad creciente a medida que las evaluaciones de efectividad y valor pasan de entornos más inmediatos (por ejemplo, en el nivel de productos y mensajes) a contribuciones a largo plazo de conjuntos completos de programas (por ejemplo, en el nivel de la organización o sociedad) Las dos unidades adicionales que también son de naturaleza más a largo plazo, ya que constituyen el fundamento de todas las actividades y programas de comunicación estratégica son:

6. El practicante. Aquí el evaluador verifica, por ejemplo, el desempeño, la motivación, la percepción del rol, el aprendizaje o la satisfacción laboral del comunicador estratégico individual dentro de un departamento.
7. La función de comunicación estratégica. Aquí, el evaluador analiza, por ejemplo, la estructura, los procesos, la utilización de los recursos y las relaciones con los clientes de un departamento de comunicación o toda la función de comunicación dentro de una organización.

Tabla 1 *Métodos de evaluación de comunicación*

Unidad de análisis	Método de evaluación
Comunicación estratégica	Estructura
	Procesos
	Utilización de recursos
	relaciones con el cliente
	Relaciones con el empleado

Fuente: Grunig (2009)

1.8.Métodos de evaluación de comunicación.

1.8.1. Encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA)

Esta sección explora una variedad de estudios de evaluación de comunicación interna. En primer lugar, la encuesta de la Asociación Internacional de Comunicación (ICA) es un enfoque integral compuesto por ocho secciones principales. En una versión adaptada presentada por Hargie y Tourish (2009a, 2009b, págs. 420–437) una de las secciones explora el contenido y otros canales, cuatro son más generalmente sobre procesos y volúmenes de información enviados y recibidos y dos se pueden adaptar a problemas organizacionales específicos.

La gama de temas de contenido está relacionada principalmente con el trabajo; pago, desempeño, promoción, desarrollo, con solo una pregunta en el conjunto relacionada con objetivos organizacionales más amplios. Los encuestados usan una escala Likert de cinco puntos para calificar los temas de acuerdo con la cantidad de información proporcionada.

El equilibrio de las preguntas relacionadas con el trabajo y las preguntas relacionadas con la organización está sesgado hacia el nivel de trabajo individual y esto subestima la importancia de la identificación de la organización. En la encuesta completa de ICA, las

secciones sobre relaciones de comunicación organizacional y resultados organizacionales están disponibles.

Estos están dominados por preguntas relacionadas con los supervisores y se omiten algunos temas importantes, como la seguridad laboral y la voz de los empleados. La versión de la auditoría de Hargie y Tourish proporciona una lista de canales y hace la pregunta, "¿cuánta información está recibiendo a través de estos canales?" Esto proporciona una instantánea útil del uso del canal en una organización determinada. No explora si el contenido proporcionado es relevante o apropiado desde la perspectiva de un empleado.

El enfoque principal en el volumen de información dentro del ICA sugiere que la comunicación interna puede reducirse a un proceso de transmisión. Enfatiza la puntualidad de la información. Sin embargo, se centra menos en qué tan bien se proporcionó la información, incluido el tono, la claridad y la idoneidad del medio utilizado. No aborda cuestiones de credibilidad de la información proporcionada y hasta qué punto condujo a un diálogo bidireccional.

1.8.2. Evaluación de comunicación interna de Suthers

El propósito del estudio de Suthers (2017) fue determinar las formas más eficientes y efectivas de comunicación interna en el entorno. La autora utilizó un estudio cuantitativo con una encuesta como metodología básica, para recopilar datos sobre la efectividad de los sistemas de comunicación interna, la satisfacción y compromiso de los empleados.

Las siguientes preguntas guiaron el estudio: Pregunta 1: ¿Existen protocolos para la notificación de los empleados para garantizar que todos los empleados estén informados de los cambios internos? Pregunta 2: ¿Han expresado los empleados a los oficiales de comunicación la necesidad de cambiar los mecanismos actuales de notificación? Pregunta 3: ¿Han proporcionado los empleados a los oficiales de comunicación ejemplos de su método preferido para recibir comunicaciones organizacionales? Pregunta 4: Si las herramientas de comunicación existentes son eficientes y efectivas, ¿cómo sabe la organización? Pregunta 5: ¿Qué barreras de comunicación se han identificado a través de los comentarios de los empleados? Pregunta 6: ¿La comunicación organizacional interna tiene un efecto en el compromiso de los empleados? El cuestionario uso preguntas medidas en escala de Likert que van desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo.

El presente trabajo utilizó este segundo método debido a su fácil aplicabilidad y porque se dispone del instrumento para replicarlo para los empleados de la empresa TIF. Cabe destacar que este instrumento, cuenta con los elementos que se han discutido previamente a lo largo del capítulo de marco teórico.

2. MÉTODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

2.1.Enfoque de investigación

La investigación mixta, se define como la investigación sistemática de fenómenos mediante la recopilación de datos cuantificables y la realización de técnicas estadísticas, matemáticas o computacionales. Se recopila información de clientes existentes y potenciales utilizando métodos de muestreo y enviando encuestas en línea, cuestionarios, etc., cuyos resultados pueden representarse en forma de números. La investigación utiliza el enfoque cuantitativo porque a través de la encuesta busca recopilar datos sobre cómo se maneja la comunicación interna entre los empleados para obtener resultados estadísticos a través de las tablas de frecuencia.

2.2.Tipo de investigación

La investigación de tipo descriptiva puede explicarse como una declaración de cosas, ya que en la actualidad el investigador no tiene control sobre la variable. Además, los estudios descriptivos pueden caracterizarse simplemente como un intento de determinar, describir o identificar lo que es, mientras que la investigación analítica intenta establecer por qué es así o cómo llegó a ser (Ethridge, 2004). En este sentido, el presente trabajo se ajusta al estudio descriptivo ya que explica las principales falencias de la comunicación interna entre los empleados de la empresa TIF.

2.3.Instrumentos y técnicas de recolección de datos

La evaluación de comunicación de Suthers es usada para captar la opinión de las personas sobre una problemática, la aplicación de la encuesta ayuda a tener evidencia y posteriormente tabular para generar estadísticas y análisis de la información levantada, ayuda a tomar decisiones si se requiere el caso (Abundis, 2016).

El cuestionario está divido en 6 dimensiones las cuales son: protocolos para notificación de empleados, mecanismos actuales de notificación, métodos de retroalimentación, herramientas de comunicación, barreras de comunicación, compromiso de los empleados está basado en 16 preguntas medidas en escala de Likert donde:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Indiferente
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

El método de Suthers facilita la recopilación de aspectos como: la entrega de información interna, la satisfacción de los empleados y la efectividad de los canales utilizados. En base a lo anteriormente mencionado, se procede a encuestar a los trabajadores de la empresa TIF en sus respectivos despachos, el proceso de responder el cuestionario tomó alrededor de 10 minutos por personas. En caso de que los participantes tuvieran alguna duda, el encuestador se la solventaba sin influir en las respuestas de los mismos.

2.4.Población y muestra

La población de estudio fueron los 800 empleados que laboran en la empresa TIF. Se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio a través del software "Decision Analyst". Para ello se necesita de los siguientes datos tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 2
Datos de la muestra

Universo	Empleados empresa TIF
Muestra	260 empleados de diferentes áreas del negocio
Error muestral	+/- intervalo de confianza del 95%
Técnica de recolección de información	Encuesta
Periodo de recolección	Septiembre
Procesamiento de la información	Excel/SPSS

Fuente: elaboración propia

A partir de la información en la tabla 2 se reemplazan los datos en el software y se obtiene una muestra de 260 empleados de la empresa TIF que prestaron disposición a participar en el proceso (figura 3).

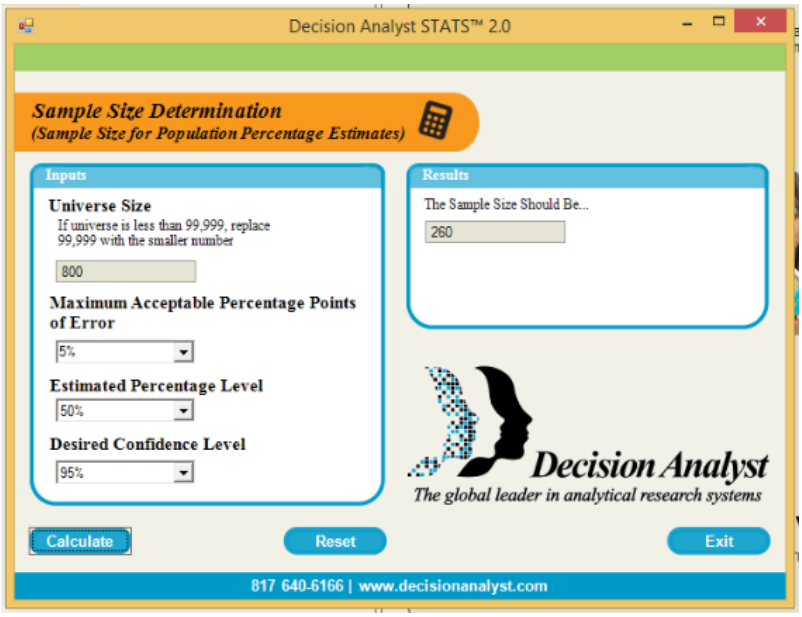


Figura 3. Cálculo de la muestra. Software Decision Analyst STATS

El cuestionario fue aplicado a una muestra de 260 empleados de la empresa TIF que prestaron disposición a participar en el proceso. En este sentido, se usó el muestreo aleatorio por conveniencia debido a que no todo el personal podía formar parte del desarrollo de la encuesta.

2.5. Metodología a realizar para elaborar la evaluación de la comunicación en la empresa

Es necesario evaluar los canales utilizados para la comunicación con los empleados. Deben buscarse y perfeccionarse las formas más eficientes y efectivas de llegar a los empleados. Este estudio solicitó la retroalimentación de aquellos directamente involucrados en la comunicación interna con los empleados del TIF. El estudio hizo preguntas al personal en las instalaciones de la compañía y se registraron las respuestas de cada participante. De acuerdo a la metodología establecida por Suthers (2017).

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Análisis global de las dimensiones

Como resultado de la interpretación de datos de cada una de las dimensiones analizadas se determina que en la empresa TIF, los protocolos utilizados para la notificación de los empleados se presentan instancias neutrales, siendo considerado como un proceso indiferente, por otro lado el mecanismo de notificación utilizado actualmente presenta deficiencias, poniendo en duda la efectividad de los mismo, a su vez los métodos de retroalimentación mantienen una postura indiferente ante su realización, no cumpliendo a cabalidad el objetivos de estos métodos, por otra parte se identifica que las herramientas de comunicación tampoco cumplen con su función, presentando una calificación indiferente ante el análisis realizado, en el caso de las barreras de comunicación la puntuación alcanzada dicta que su proceso funcionamiento se presenta indiferente, por último en el compromiso del empleado no se obtuvo un resultado favorable pues los mismos no presentan un compromiso total con la organización. Ver tabla 3.

Tabla 3
Promedios por dimensiones

Detalle	Promedio
Dimensión: Protocolos para notificación de empleados	**3.18**
I1: Plan de comunicaciones de respaldo	2.84
I2: Puntualidad de la comunicación	2.63
I3: Notificación interna	4.07
Dimensión: Mecanismos actuales de notificación	**2.79**
I4: Sistemas de comunicación actuales	2.91
I5: Efectividad percibida de los sistemas actuales	2.67
Dimensión: Métodos de retroalimentación	**3.44**
I6: Las encuestas como método para obtener comentarios de los empleados	3
I7: Tarjetas de respuesta anónimas como método para obtener comentarios de los empleados	3.9
I8: Contacto directo con supervisores como método para obtener comentarios de los empleados	3.43
Dimensión: Herramientas de comunicación	**3.8**
I9: Análisis de los comentarios de los empleados	3.8
Dimensión: Barreras de comunicación	**3.25**
I10: Existencia de barreras de comunicación	3.63
I11: Mitigación de barreras de comunicación	2.87
Dimensión: Compromiso de los empleados	**3.85**
I12: Importancia de la comunicación	3.77
I13: Satisfacción laboral	3.87
I14: Enlace entre el estrés del empleado y la comunicación	3.91

Fuente: elaboración propia

3.2.Análisis individual de las dimensiones

3.2.1. Dimensión 1: Protocolos para notificación de empleados

En el análisis disperso por cada una de las dimensiones estudiada, se determina que para la primera dimension observada, el item que estipula el plan de comunicación de respaldo presenta deficiencia, vinculado con la puntualidad que se obtiene en la comunicación con los empleados pertenecientes en la organización, la cual tambien presenta un rango deficiente, sin embargo la notificacion interna empleada mantiene una calificacion satisfactoria.

Tabla 4
Promedios de la dimensión Protocolos para notificación de empleados

Detalle	Promedio
Dimensión: Protocolos para notificación de empleados	**3.18**
I1: Plan de comunicaciones de respaldo	2.84
I2: Puntualidad de la comunicación	2.63
I3: Notificación interna	4.07

Fuente: elaboración propia

3.2.2. Dimensión 2: Mecanismos actuales de notificación

Basados en los análisis realizados por cada dimension, se determina que en la dimension 2 se obtuvo como resultado que los sistemas de comunicaciones que se emplean en la actualidad en la organización son deficiente, desencadenando que la efectividad percibida por los sistemas actuales tambien presenten una valorizacion deficiente, lo que deja expuesto que los mecanismos empleados no son los mas optimos.

Tabla 5
Promedios de la dimensión Mecanismos actuales de notificación

Detalle	Promedio
Dimensión: Mecanismos actuales de notificación	**2.79**
I4: Sistemas de comunicación actuales	2.91
I5: Efectividad percibida de los sistemas actuales	2.67

Fuente: elaboración propia

3.2.3. Dimensión 3: Métodos de retroalimentación

Enfocados en el análisis de la tercera dimensión, se logra interpretar como resultado que las encuestas empleadas como método para la obtención de comentarios directamente de los empleados mantiene una interacción indiferente con el análisis realizado, por otro lado, el método de las tarjetas con respuestas anónimas, el cual mantiene la misma finalidad, presenta una calificación similar lo que representa una valorización regular, al igual que la metodología de interacción directa con los supervisores para conocer la opinión directa de los empleados, evidenciaron una calificación que deja en evidencia que no se cumple en su totalidad.

Tabla 6
Promedios de la dimensión Mecanismos actuales de notificación

Detalle	**Promedio**
Dimensión: Métodos de retroalimentación	**3.44**
I6: Las encuestas como método para obtener comentarios de los empleados	3
I7: Tarjetas de respuesta anónimas como método para obtener comentarios de los empleados	3.9
I8: Contacto directo con supervisores como método para obtener comentarios de los empleados	3.43

Fuente: elaboración propia

3.2.4. Dimensión 4: Herramientas de comunicación

Con respecto al ítem sobre el análisis de los comentarios de los empleados, los resultados de la encuesta sugieren que los empleados se muestran indiferentes con la afirmación de que la empresa tome en cuenta sus opiniones debido al promedio de 3.8.

Tabla 7
Promedios de la dimensión Herramientas de comunicación

Detalle	Promedio
Dimensión: Herramientas de comunicación	**3.8**
I9: Análisis de los comentarios de los empleados	3.8

Fuente: elaboración propia

3.2.5. Dimensión 5: Barreras de comunicación

En referencia a la dimensión de las barreras de comunicación se contrasta que existen parcialmente barreras de comunicación debido a la calificación de 3.63 y la empresa TIF no ha realizado acciones para disminuirlas debido a la calificación de 2.87.

Tabla 8
Promedios de la dimensión Barreras de comunicación

Detalle	Promedio
Dimensión: Barreras de comunicación	**3.25**
I10: Existencia de barreras de comunicación	3.63
I11: Mitigación de barreras de comunicación	2.87

Fuente: elaboración propia

3.2.6. Dimensión 6: Compromiso de los empleados

En cuanto al análisis de la sexta dimensión, se logra observar que Importancia de la comunicación mantiene una interacción indiferente con el análisis realizado, por otro lado, el nivel de Satisfacción laboral en los empleados se muestra indiferente ante dicha afirmación, el cual mantiene la misma finalidad, presenta una calificación similar lo que representa una valorización regular

Tabla 9
Promedios de la dimensión Barreras de comunicación

Detalle	Promedio
Dimensión: Compromiso de los empleados	**3.85**
I12: Importancia de la comunicación	3.77
I13: Satisfacción laboral	3.87
I14: Enlace entre el estrés del empleado y la comunicación	3.91

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la tabla 10 se presenta el resumen por dimensiones siendo el que tiene el promedio más alto el compromiso de los empleados con 3.85 y el que menor puntaje posee son los mecanismos actuales de notificación con un promedio de 2.79.

Tabla 10
Promedios totales por dimensión

Detalle	**Promedio**
Dimensión: Compromiso de los empleados	3.85
Dimensión: Herramientas de comunicación	3.8
Dimensión: Métodos de retroalimentación	3.44
Dimensión: Barreras de comunicación	3.25
Dimensión: Protocolos para notificación de empleados	3.18
Dimensión: Mecanismos actuales de notificación	2.79

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

La literatura demostró la necesidad de elaborar estrategias eficientes inmersas en la comunicación efectiva entre gerentes y empleados. Los canales de comunicación deben estar bien definidos. Las buenas prácticas de comunicación hacen que los empleados sean conscientes de los cambios en las políticas, sus roles en los simulacros de desastres, los próximos eventos y cualquier información que pueda afectar las operaciones diarias en las instalaciones. Dado que la comunicación cara a cara no siempre es posible, se examinaron las percepciones de otros canales para determinar la efectividad y la eficiencia para la entrega de información.

En base a la metodología de Suthers aplicada en este estudio de caso, y la medición de sus 6 dimensiones, se pudo determinar que existe un bajo nivel de comunicación en la empresa TIF debido a la no presencia de un plan de mejoras, se detectó también que existe fallas en la entrega oportuna de notificaciones de cualquier actividad que desarrolle la compañía, con respecto a los métodos de retroalimentación actuales, los encuestados no estaban de acuerdo con la efectividad de sus sistemas de comunicación actuales. Existe una baja relación entre el nivel de involucramiento entre la organización y sus empleados. La satisfacción laboral de los empleados mejoraba cuando ellos se sentían involucrados y que los gerentes son mejores líderes cuando las líneas de comunicación están abiertas.

En el análisis global de dimensiones se detectó que el nivel de compromiso de los empleados es la que tiene mayor valoración por parte de los empleados con una calificación promedio de 3.85, seguido por las herramientas de comunicación, luego se ubican los métodos de retroalimentación con un promedio de 3.44, después están las barreras de

comunicación con una calificación de 3.25, en penúltimo lugar se encuentra los protocolos para notificación de empleados con una nota de 3.18 y finalmente los mecanismos actuales de notificación es la dimensión que tiene la menor calificación debido a que no existe un plan de comunicaciones de respaldo y no hay puntualidad de la comunicación.

Existen barreras de comunicación y la empresa TIF se ha observado que hay una falta de interés por parte de la empresa por mitigarlas de acuerdo a la opinión de la mayoría de los empleados. Finalmente se propone que se debe tener líneas de comunicación abiertas entre la compañía y sus empleados, donde los mismos pueden expresar sus opiniones sobre sus preocupaciones, opiniones y recomendaciones para mejorar su labor desempeñada sin temer a futuras represalias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Argenti, P. (2016). *Corporate Communication* . New York, NY: McGraw Hill.

Berger, B. K., & Meng, J. (2014). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management.* New York: Routledge.

Coiera, E. (2006). Communication systems in healthcare. *Clinical Biochemist Reviews, 27(2),* 89–98.

Goodman, M., & Hirsch, P. (2015). *Corporate communication – Critical business asset for global change.* New York, NY.: Peter Lang.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International journal of strategic communication, 1(1),* 3-35.

Hewitt, P. (2006). Electronic mail and internal communication: A three-factor model. *Corporate Communications: An International Journal, 11(1),* 78-92.

Ileri, Y., & Kaya, S. (2015). Barriers of implementing hospital information systems. *Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference*, 1-10.

Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics, 171,* 60-70.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review, 41(1),* 129-131.

Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review, 41(1),* 129-131.

Macnamara, J., Lwin, M., Adi, A., & Zerfass, A. (2015). *Asia-Pacific Communication Monitor 2015/16. The state of strategic communication and public relations in a region of rapid growth. Survey results from 23 countries.* Hong Kong: APACD.

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Suárez, A. M. (2015). *Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países.* Brussels: EUPRERA.

Richards, L. (20 de Febrero de 2014). *What does effective communication in organizations involve?* Obtenido de http://smallbusiness.chron.com/effective-communicationorganizations-involve-713.html

Robinson, L., Segal, J., & Segal, R. (20 de Febrerp de 2014). *Effective communication: Improving communication skills in business and relationships*. Obtenido de helpguide.org: http://www.helpguide.org/mental/effective_communication_skills.htm

Robinson, L., Segal, J., & Segal, R. (20 de Febrero de 2014). *Effective communication: Improving communication skills in business and relationships*. Obtenido de http://www.helpguide.org/mental/effective_communication_skills.htm

Ruck, K., & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review, 38(2),* 294-302.

Sanchez, A. (2014). *Análisis de la Influencia Económica del Puerto Marítimo de Guayaquil Libertador Simón Bolívar, durante los últimos diez años* . Guayaquil: Tesis de pregrado, Universidad Catolica Santiago de Guayaquil. Obtenido de Revista Containerisation International.

Verčič, A. T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public relations review, 38(2)* , 223-230.

White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: The effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research, 22(1),* 65-84.

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A., & Tench, R. (2015). *European Communication Monitor 2015. Creating communication value through listening, messaging and measurement. Results of a survey in 41 countries.* Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.

ANEXOS

ANEXO 1: FORMATO DE ENCUESTA

Protocolos para notificación de empleados

1. **Si el sistema actual de notificación está deshabilitado, existe un conocido plan de respaldo para comunicarse con los empleados.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo
2. **Los empleados de mi empresa reciben una notificación oportuna con mucho detalle cuando se realizan cambios (protocolos, información de recursos humanos, etc.)**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo
3. **Los sistemas de comunicación interna deben notificar a todos los empleados sobre cambios en la empresa.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente

- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Mecanismos actuales de notificación

4. **El canal de comunicación actual en mi departamento notifica a los empleados sobre cambios en el departamento / organización.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo
5. **Los métodos actuales de retroalimentación de los empleados de mi empresa son efectivos para evaluar las necesidades de cambiar los métodos de comunicación.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo

Métodos de retroalimentación

6. **En mi empresa, los comentarios de los empleados se obtienen mejor mediante encuestas.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo

- Totalmente de acuerdo

7. **En mi empresa, los comentarios de los empleados se obtienen mejor con tarjetas de respuesta anónimas.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo
8. **En mi empresa, los comentarios de los empleados se obtienen mejor por contacto directo con los supervisores.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo

Herramientas de comunicación

9. **Mi empresa analiza todos los comentarios de los empleados.**
   - Totalmente en desacuerdo
   - En desacuerdo
   - Indiferente
   - De acuerdo
   - Totalmente de acuerdo

Barreras de comunicación

10. Existen barreras de comunicación en mi empresa.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. Las barreras de comunicación en mi empresa podrían abordarse analizando los comentarios de los empleados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Compromiso de los empleados

12. Mi empresa está preocupada por mejorar la comunicación con los empleados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. La satisfacción laboral de los empleados es mayor cuando los empleados se sienten involucrados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. La mala comunicación interna es una fuente de estrés para los empleados.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indiferente
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

ANEXO 2: TABULACIONES DE ENCUESTA

Dimensión 1: Protocolos para notificación de empleados

1. Si el sistema actual de notificación está deshabilitado, existe un conocido plan de respaldo para comunicarse con los empleados.

Tabla 1
Plan de respaldo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	43	16.5	16.5	16.5
	En desacuerdo	52	20.0	20.0	36.5
	Indiferente	95	36.5	36.5	73.1
	De acuerdo	43	16.5	16.5	89.6
	Totalmente de acuerdo	27	10.4	10.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

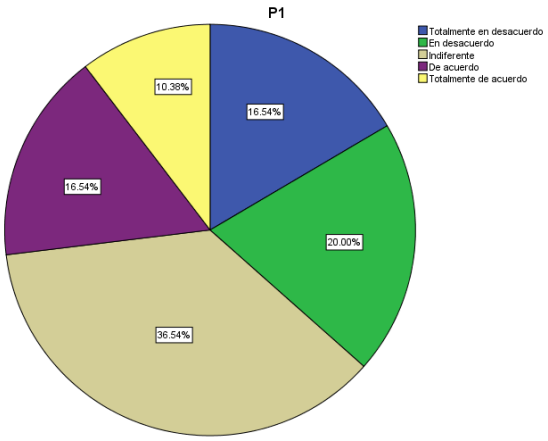


Figura 1. Plan de respaldo. Fuente: Elaboración propia

La primera pregunta de la encuesta consulta a los empleados sobre si existe un plan de respaldo en caso de que falle el sistema actual de comunicación. Los resultados sugieren que el 16.5% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 20% mencionaron estar en desacuerdo, el 36.5% se mostraron indiferentes, el 16.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 10.4% opinaron estar totalmente de acuerdo con la existencia de un plan de respaldo.

2. **Los empleados de mi trabajo reciben una notificación oportuna con mucho detalle cuando se realizan cambios (protocolos, información de recursos humanos, etc.)**

Tabla 2
Notificación oportuna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	78	30.0	30.0	30.0
	En desacuerdo	61	23.5	23.5	53.5
	Indiferente	52	20.0	20.0	73.5
	De acuerdo	17	6.5	6.5	80.0
	Totalmente de acuerdo	52	20.0	20.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

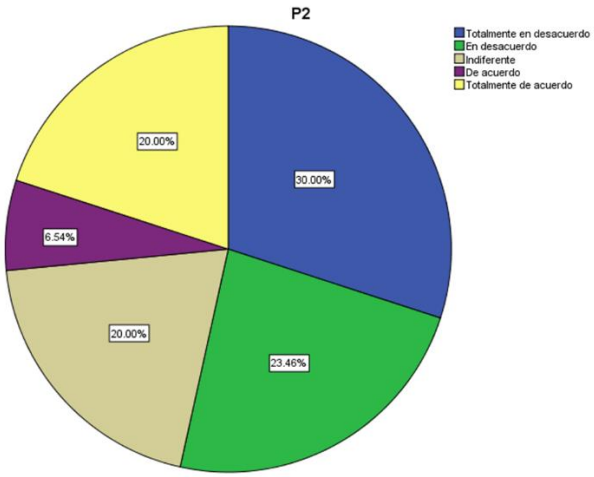


Figura 2. Notificación oportuna. Fuente: Elaboración propia

La segunda pregunta de la encuesta consulta a los empleados sobre si existen notificaciones oportunas ante futuros cambios. Los resultados sugieren que el 30% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 23.5% mencionaron estar en desacuerdo, el 20% se mostraron indiferentes, el 6.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 20% opinaron estar totalmente de acuerdo con la existencia de notificaciones oportunas.

3. **Los sistemas de comunicación interna deben notificar a todos los empleados sobre los cambios en el trabajo.**

Tabla 3
Notificación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	87	33.5	33.5	33.5
	De acuerdo	69	26.5	26.5	60.0
	Totalmente de acuerdo	104	40.0	40.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

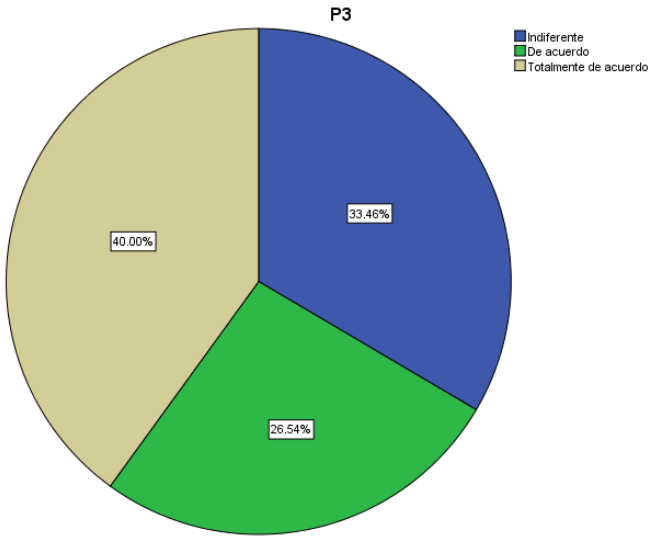


Figura 3. Notificación interna. Fuente: Elaboración propia

La pregunta tres de la encuesta consulta a los empleados sobre la comunicación sobre cambios en el trabajo. Los resultados sugieren que el 0% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 0% mencionaron estar de acuerdo, el 33.5% se mostraron indiferentes, el 26.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 40% opinaron estar totalmente de acuerdos con que la compañía notifique sus actividades.

Dimensión 2: Mecanismos actuales de notificación

4. El canal de comunicación actual en mi departamento notifica a los empleados sobre cambios en el departamento / organización.

Tabla 4
Comunicación actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	43	16.5	16.5	16.5
	En desacuerdo	69	26.5	26.5	43.1
	Indiferente	78	30.0	30.0	73.1
	De acuerdo	9	3.5	3.5	76.5
	Totalmente de acuerdo	61	23.5	23.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

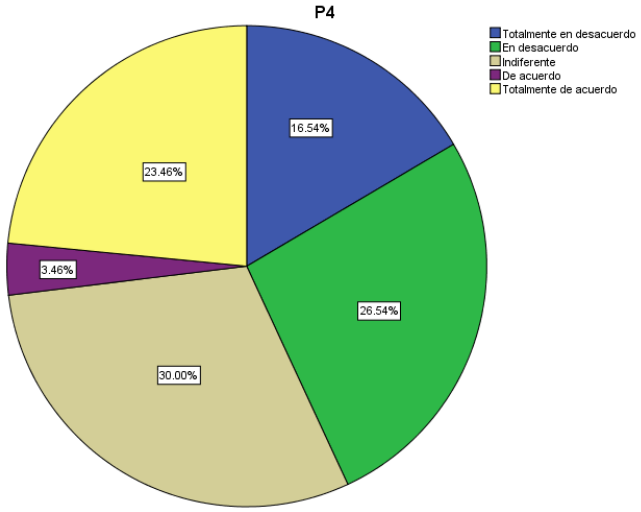


Figura 4. Comunicación Actual. Fuente: Elaboración propia

La cuarta pregunta de la encuesta consulta a los empleados sobre si el sistema de comunicación interna en su trabajo se lo realiza de forma correcta. Los resultados sugieren que el 16.5% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 26.5% mencionaron estar en desacuerdo, el 30% se mostraron indiferentes, el 3.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 23.5% opinaron estar totalmente de acuerdo con la forma en que se comunica la empresa con sus empleados.

5. Los métodos actuales de retroalimentación de los empleados de mi trabajo son efectivos para evaluar las necesidades de cambiar los métodos de comunicación

Tabla 5
Métodos de retroalimentación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	69	26.5	26.5	26.5
	En desacuerdo	61	23.5	23.5	50.0
	Indiferente	61	23.5	23.5	73.5
	De acuerdo	26	10.0	10.0	83.5
	Totalmente de acuerdo	43	16.5	16.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

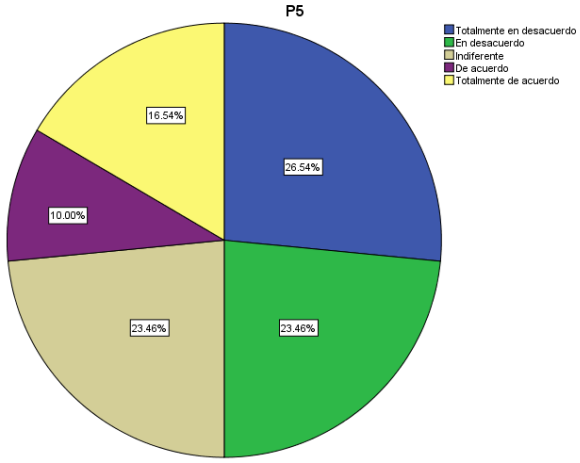


Figura 5. Métodos de retroalimentación. Fuente: Elaboración propia

La quinta pregunta de la encuesta consulta a los empleados sobre si existen métodos de retroalimentación para evaluar las necesidades de comunicación. Los resultados sugieren que el 26.5% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 23.5% mencionaron estar en desacuerdo, el 23.5% se mostraron indiferentes, el 10% seleccionaron la opción de acuerdo y el 16.5% opinaron estar totalmente de acuerdo con la existencia de métodos de retroalimentación.

Dimensión 3: Métodos de retroalimentación

6. ¿En mi empresa, los comentarios de los empleados se obtienen mejor mediante encuestas?

Tabla 6
Método de retroalimentación encuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	44	16.9	16.9	16.9
	En desacuerdo	57	21.9	21.9	38.8
	Indiferente	49	18.8	18.8	57.7
	De acuerdo	67	25.8	25.8	83.5
	Totalmente de acuerdo	43	16.5	16.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

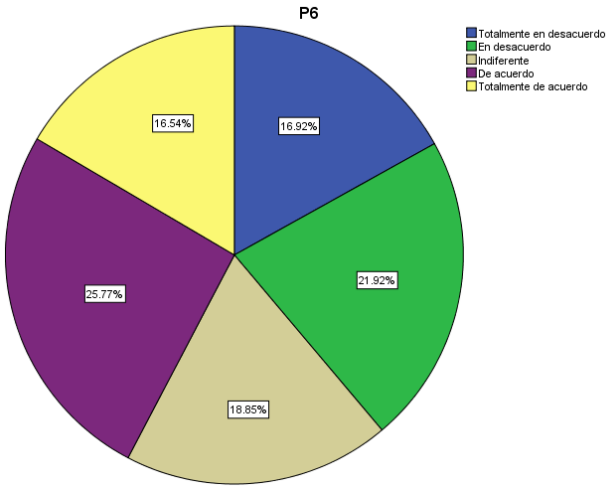


Figura 6. Método de retroalimentación encuesta. Fuente: Elaboración propia

La pregunta seis de la encuesta consulta a los empleados sobre si su empresa debería utilizar encuestas como método de retroalimentación. Los resultados sugieren que el 16.9% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 21.9% mencionaron estar de acuerdo, el 18.8% se mostraron indiferentes, el 25.8% seleccionaron la opción de acuerdo y el 16.5% opinaron estar totalmente de acuerdo de que prefieren la encuesta.

7. ¿En mi empresa los comentarios de los empleados se obtienen mejor con tarjetas de respuesta anónimas?

Tabla 7
Método de retroalimentación respuestas anónimas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	49	18.8	18.8	18.8
	En desacuerdo	50	19.2	19.2	38.1
	Indiferente	66	25.4	25.4	63.5
	De acuerdo	42	16.2	16.2	79.6
	Totalmente de acuerdo	53	20.4	20.4	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

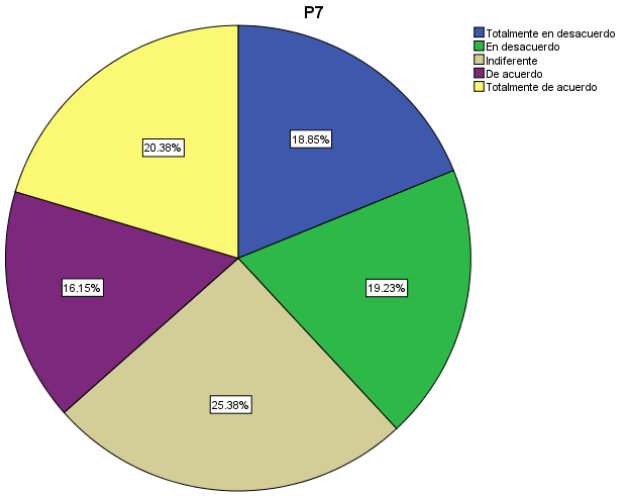


Figura 7. Método de retroalimentación respuestas anónimas. Fuente: Elaboración propia

La pregunta siete de la encuesta consulta a los empleados sobre si su empresa debería utilizar tarjetas de respuesta anónimas como método de retroalimentación. Los resultados sugieren que el 18.8% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 19.2% mencionaron estar de acuerdo, el 25.4% se mostraron indiferentes, el 16.2% seleccionaron la opción de acuerdo y el 20.4% opinaron estar totalmente de acuerdo de que prefieren las tarjetas de respuesta anónimas.

8. ¿En mi empresa los comentarios de los empleados se obtienen mejor por contacto directo con los supervisores?

Tabla 8
Método de retroalimentación contacto directo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	15	5.8	5.8	5.8
	En desacuerdo	36	13.8	13.8	19.6
	Indiferente	10	3.8	3.8	23.5
	De acuerdo	97	37.3	37.3	60.8
	Totalmente de acuerdo	102	39.2	39.2	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

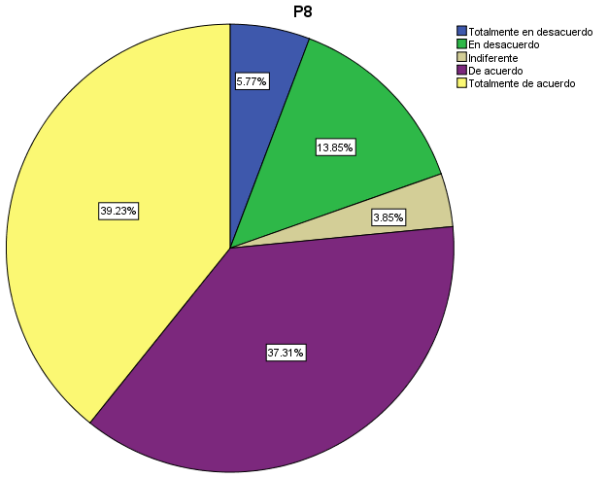


Figura 8. Método de retroalimentación contacto directo. Fuente: Elaboración propia

La pregunta ocho de la encuesta consulta a los empleados sobre si su empresa debería utilizar el contacto directo como método de retroalimentación. Los resultados sugieren que el 5.8% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 13.8% mencionaron estar de acuerdo, el 3.8% se mostraron indiferentes, el 37.3% seleccionaron la opción de acuerdo y el 39.2% opinaron estar totalmente de acuerdo de que prefieren el contacto directo.

Dimensión 4: Herramientas de comunicación

9. Mi empresa analiza todos los comentarios de los empleados.

Tabla 9
La empresa analiza los comentarios de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	26	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	35	13.5	13.5	23.5
	Indiferente	69	26.5	26.5	50.0
	De acuerdo	61	23.5	23.5	73.5
	Totalmente de acuerdo	69	26.5	26.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

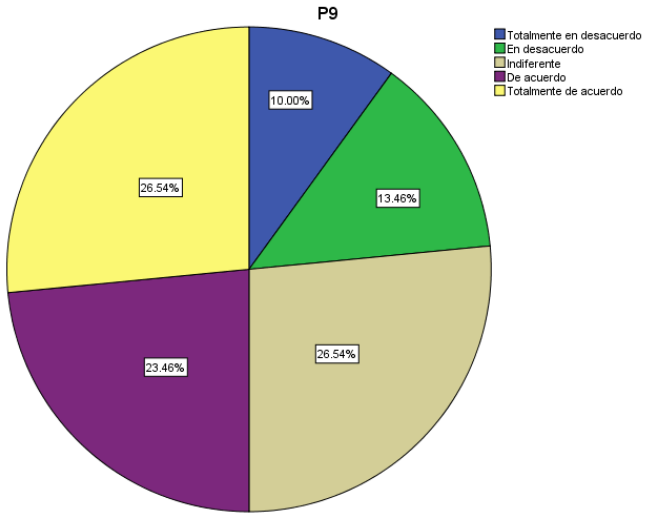


Figura 9. La empresa analiza los comentarios de los empleados. Fuente: Elaboración propia

La pregunta nueve de la encuesta consulta a los empleados sobre si su empresa analiza sus comentarios. Los resultados sugieren que el 10% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 13.5% mencionaron estar de acuerdo, el 26.5% se mostraron indiferentes, el 23.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 26.5% opinaron estar totalmente de acuerdo de que la empresa toma en cuenta sus comentarios.

Dimensión 5: Barreras de comunicación

10. Existen barreras de comunicación en mi empresa.

Tabla 10
Barreras de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	3.5	3.5	3.5
	En desacuerdo	26	10.0	10.0	13.5
	Indiferente	43	16.5	16.5	30.0
	De acuerdo	113	43.5	43.5	73.5
	Totalmente de acuerdo	69	26.5	26.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

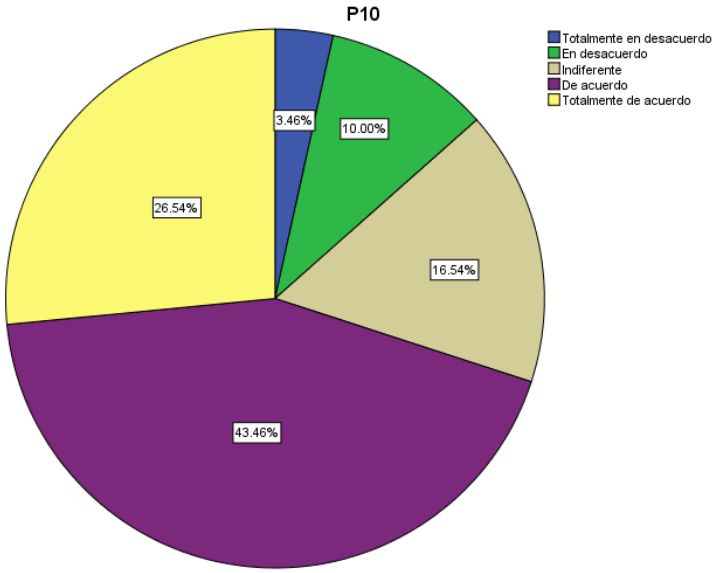


Figura 10. Barreras de comunicación. Fuente: Elaboración propia

La décima pregunta de la encuesta consulta a los empleados sobre si existen barreras de comunicación. Los resultados sugieren que el 3.5% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 10% mencionaron estar en desacuerdo, el 16.5% se mostraron indiferentes, el 43.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 26.5% opinaron estar totalmente de acuerdos con la existencia barreras de comunicación.

11. Las barreras de comunicación en mi empresa podrían abordarse analizando los comentarios de los empleados.

Tabla 11
Solución de barreras de comunicación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	26	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	35	13.5	13.5	23.5
	Indiferente	17	6.5	6.5	30.0
	De acuerdo	113	43.5	43.5	73.5
	Totalmente de acuerdo	69	26.5	26.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

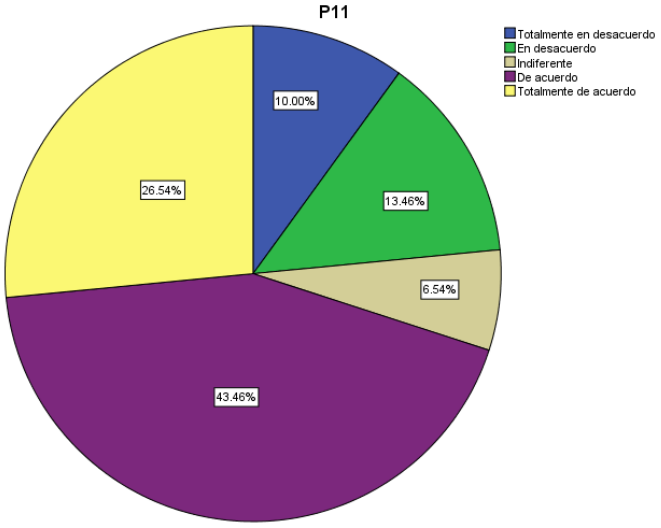


Figura 11. Solución de barreras de comunicación. Fuente: Elaboración propia

La pregunta once de la encuesta consulta a los empleados sobre si las barreras de comunicación se resuelven conversando con los empleados. Los resultados sugieren que el 10% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 13.5% mencionaron estar de acuerdo, el 6.5% se mostraron indiferentes, el 43.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 26.5% opinaron estar totalmente de acuerdo de que la participación de los empleados disminuye las barreras de comunicación.

Dimensión 6: Compromiso de los empleados

12. Mi empresa está preocupada por mejorar la comunicación con los empleados.

Tabla 12
La empresa se preocupa por la comunicación de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	78	30.0	30.0	30.0
	En desacuerdo	26	10.0	10.0	40.0
	Indiferente	35	13.5	13.5	53.5
	De acuerdo	95	36.5	36.5	90.0
	Totalmente de acuerdo	26	10.0	10.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

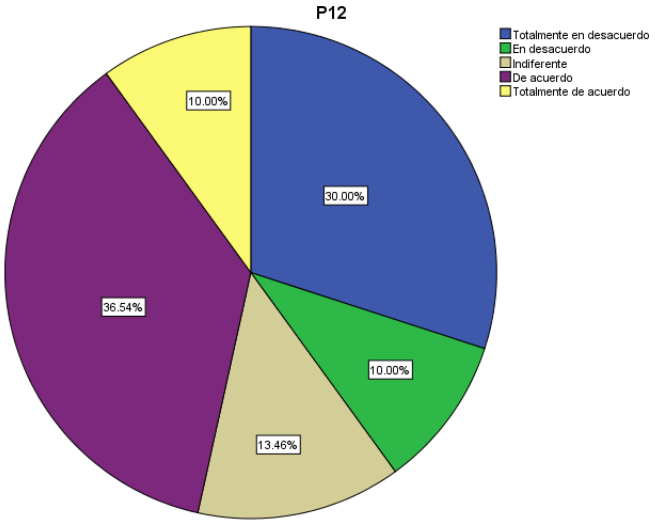


Figura 4. El trabajo se preocupa por la comunicación de los empleados. Fuente: Elaboración propia

La pregunta doce de la encuesta consulta a los empleados sobre si su empresa se preocupa por la comunicación interna. Los resultados sugieren que el 30% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 10% mencionaron estar de acuerdo, el 13.5% se mostraron indiferentes, el 36.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 10% opinaron estar totalmente de acuerdos de que la empresa se preocupa por el tema de comunicación entre trabajadores.

13. La satisfacción laboral de los empleados es mayor cuando los empleados se sienten involucrados.

Tabla 13
Satisfacción laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	17	6.5	6.5	6.5
	En desacuerdo	26	10.0	10.0	16.5
	Indiferente	35	13.5	13.5	30.0
	De acuerdo	104	40.0	40.0	70.0
	Totalmente de acuerdo	78	30.0	30.0	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

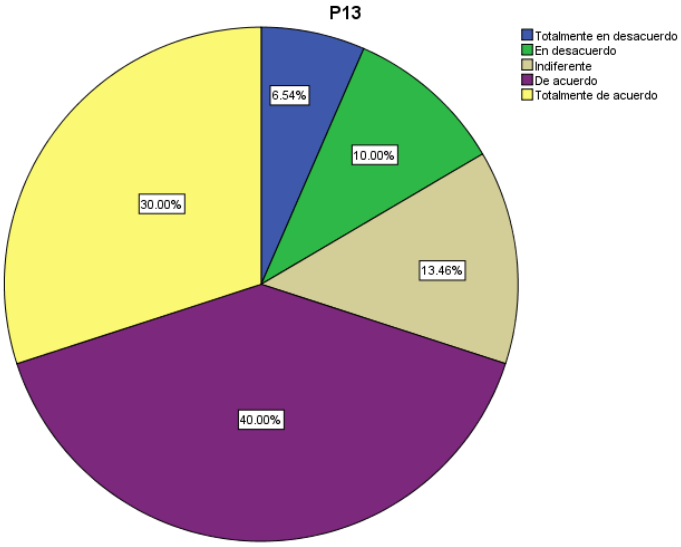


Figura 13. Satisfacción laboral. Fuente: Elaboración propia

La pregunta trece de la encuesta consulta a los empleados sobre si su satisfacción en el trabajo va ligada a la participación de los empleados. Los resultados sugieren que el 6.5% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 10% mencionaron estar de acuerdo, el 13.5% se mostraron indiferentes, el 40% seleccionaron la opción de acuerdo y el 30% opinaron estar totalmente de acuerdo con la afirmación anterior.

14. La mala comunicación interna es una fuente de estrés para los empleados.

Tabla 14
Comunicación interna (fuente de estrés)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	26	10.0	10.0	10.0
	En desacuerdo	26	10.0	10.0	20.0
	Indiferente	26	10.0	10.0	30.0
	De acuerdo	61	23.5	23.5	53.5
	Totalmente de acuerdo	121	46.5	46.5	100.0
	Total	260	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

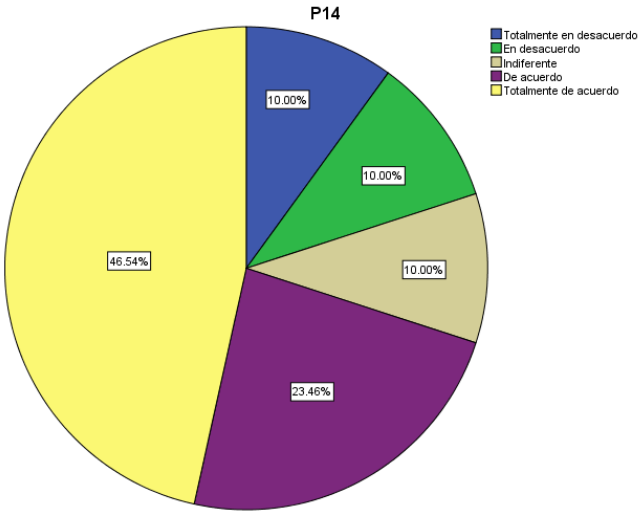


Figura 14. Comunicación interna (fuente de estrés). Fuente: Elaboración propia

La pregunta catorce de la encuesta consulta a los empleados la mala comunicación interna causa estrés. Los resultados sugieren que el 10% de los trabajadores indicaron estar totalmente en desacuerdo, el 10% mencionaron estar de acuerdo, el 10% se mostraron indiferentes, el 23.5% seleccionaron la opción de acuerdo y el 46.5% opinaron estar totalmente de acuerdos con la fuente de estrés viene por la mala comunicación.