

# UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Psicología



## **Título:**

Estudio de la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

## **Trabajo de grado presentado por:**

Lizmary Zorrilla Zorrilla 17-1370

Pamela Aquino Jiménez 17-1406

## **Para optar por el título de:**

Psicología Industrial

## **Asesora de contenido:**

Orquídea Altagracia Jiménez Arias

## **Asesor de metodología:**

Balduino Rainiero Acosta Pérez

**Distrito Nacional, República Dominicana**

**Enero, 2022.**

**“Estudio de la comunicación organizacional existente en una  
empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022,  
Santo Domingo Oeste, República Dominicana”.**

## TABLA CONTENIDO

Lista de tablas .....	1
Lista de gráficos .....	3
Declaración de autor de obra intelectual original .....	5
Dedicatorias .....	6
Agradecimientos .....	8
Abstracto .....	12
Abstract .....	13
Parte 1. Marco Introdutorio.....	13
Introducción .....	13
<b>CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	16
1.2 Delimitación del problema.....	18
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.3.1 Objetivo general.....	18
1.3.2 Objetivos específicos .....	18
1.4 Preguntas de investigación.....	19
1.5 Justificación de la investigación .....	19
1.5.1 Justificación de lo idóneo.....	19
1.5.2 Justificación de lo pertinente .....	19
1.5.3 Justificación de lo factible .....	20
1.6 Limitaciones.....	20
<b>CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
2.1 Antecedentes históricos nacionales.....	21
2.2 Antecedentes históricos internacional.....	24
2.3 Marco contextual .....	26
2.4 Marco conceptual.....	27
2.5 Marco teórico .....	30
2.5.1 Comunicación organizacional.....	30

2.5.2	Proceso de comunicación organizacional .....	30
2.5.3	Tipos de comunicación organizacional .....	31
2.5.4	Tipos de comunicación interna .....	32
2.5.5	Canales de comunicación interna .....	34
2.5.6	Herramientas y medios de comunicación interna .....	35
2.5.7	Roles en la comunicación interna .....	37
2.5.8	Comunicación externa .....	38
2.5.9	Ejemplos o Modelos de comunicación organizacional empresarial .....	39
2.5.10	Liderazgo organizacional .....	40
2.5.11	Liderazgo y trabajo en equipo .....	42
2.5.12	Desarrollo institucional en términos corporativos .....	43
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		45
3.1	Enfoque de la investigación .....	45
3.2	Diseño de la investigación .....	45
3.3	Tipo de investigación .....	45
3.4	Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo .....	46
3.4.1	Unidad de análisis .....	46
3.4.2	Población .....	46
3.4.3	Muestra .....	46
3.4.4	Tipo de muestreo .....	47
3.4.5	Criterios de inclusión .....	47
3.5	Fuentes primarias y secundarias .....	48
3.5.1	Fuentes primarias .....	48
3.5.2	Fuentes secundarias .....	48
3.6	Técnicas e instrumentos utilizados .....	48
3.7	Método y técnica de análisis de los datos .....	49
3.8	Fases del proceso de investigación .....	49
3.9	Tabla de operalización de variables .....	51
Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones .....		52
CAPÍTULO 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		52
4.1	Resultados .....	52

4.2 Análisis de resultados .....	76
4.3 Conclusiones .....	84
4.4 Recomendaciones .....	87
Parte 5. Consultas Bibliográficas .....	90
Referencias bibliográficas.....	90
Parte 6. Anexos .....	96
Anexo 1. Encuesta .....	96
Anexo 2. Cronograma de actividades .....	100
Anexo 3. Presupuesto de trabajo.....	101
Anexo 4. Carta de autorización de presentación.....	102
Anexo 5. Hoja de firmas .....	103

## Lista de tablas

Tabla 1: Operalización de las variables .....	51
Tabla 2: Informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo.....	52
Tabla 3: A la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión.....	53
Tabla 4: Es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo. ....	54
Tabla 5: Canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información.....	55
Tabla 6: La comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet...).	56
Tabla 7: Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información.....	57
Tabla 8: Se promueve y fomenta la comunicación interna.....	58
Tabla 9: Las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones.....	59
Tabla 10: Se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara.....	60
Tabla 11: Reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora.	61
Tabla 12: Percepción de rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina.....	62
Tabla 13: Conocer si es adecuado el volumen de información manejado en la empresa. .	63
Tabla 14: Barreras que considera que existen actualmente en la comunicación interna de su departamento.....	64
Tabla 15: Medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa.....	65
Tabla 16: Retroalimentación por parte de su supervisor.....	66
Tabla 17: Efectividad de la comunicación actual para el logro de metas.....	67
Tabla 18: Satisfacción de las facilidades con las que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato.....	68
Tabla 19: Desempeño afectado por el tipo de comunicación utilizado en el departamento.....	69
Tabla 20: Medios de comunicación funcionales utilizados en la empresa.....	70

Tabla 21: Satisfacción del grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo. ....	71
Tabla 22: Satisfacción con la relación de comunicación existente con su superior inmediato. ....	72
Tabla 23: Satisfacción con la comunicación existente entre sus pares. ....	73
Tabla 24: Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo. ....	74

## Lista de gráficos

<b>Figura 1.</b> Organigrama empresa de servicios logísticos .....	27
<b>Figura 2.</b> Modos de comunicación en las organizaciones. ....	39
<b>Figura 3.</b> Modelos teóricos del proceso de comunicación.....	40
<b>Figura 4.</b> Componentes de un liderazgo eficaz.....	41
<b>Figura 5:</b> Informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo. Fuente: Tabla 2.....	53
<b>Figura 6:</b> A la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión. Fuente: Tabla 3.....	54
<b>Figura 7:</b> Es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo. Fuente: Tabla 4. ....	55
<b>Figura 8:</b> Canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información. Fuente: Tabla 5.....	56
<b>Figura 9:</b> La comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet... ).....	57
Fuente: Tabla 6. ....	57
<b>Figura 10:</b> Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información. Fuente: Tabla 7.....	58
Figura 11: Se promueve y fomenta la comunicación interna. Fuente: Tabla 8. ....	59
<b>Figura 12:</b> Las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones. Fuente: Tabla 9. ....	60
<b>Figura 13:</b> Se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara. Fuente: Tabla 10.....	61
<b>Figura 14:</b> Reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora. Fuente: Tabla 11. ....	62
<b>Figura 15:</b> Percepción de rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina. Fuente: Tabla 12. ....	63
<b>Figura 16:</b> Conocer si es adecuado el volumen de información manejado en la empresa. Fuente: Tabla 13. ....	64
<b>Figura 17:</b> Barreras que considera que existen actualmente en la comunicación interna de su departamento. Fuente: Tabla 14. ....	65
<b>Figura 18:</b> Medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa. Fuente: Tabla 15. ....	66
<b>Figura 19:</b> Retroalimentación por parte de su supervisor. Fuente: Tabla 16.....	67



<b>Figura 20:</b> Efectividad de la comunicación actual para el logro de metas. Fuente: Tabla 17.....	68
<b>Figura 21:</b> Satisfacción de las facilidades con las que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato. Fuente: Tabla 18. ....	69
<b>Figura 22:</b> Desempeño afectado por el tipo de comunicación utilizado en el departamento. Fuente: Tabla 19.....	70
<b>Figura 23:</b> Medios de comunicación funcionales utilizados en la empresa. Fuente: Tabla 20.....	71
<b>Figura 24:</b> Satisfacción del grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo. Fuente: Tabla 21. ....	72
<b>Figura 25:</b> Satisfacción con la relación de comunicación existente con su superior inmediato. Fuente: Tabla 22. ....	73
<b>Figura 26:</b> Satisfacción con la comunicación existente entre sus pares. Fuente: Tabla 23. ....	74
<b>Figura 27:</b> Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo. Fuente: Tabla 24.....	75

## **Declaración de autor de obra intelectual original**

Declaración de autor de obra intelectual original para la presentación de Tesis de Grado, de acuerdo con disposiciones vigentes de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

**Lizmary Zorrilla Zorrilla**, con número de cédula de identidad y registro electoral **402-2810920-9** y **Pamela Aquino Jiménez** con cédula de identidad y registro electoral No. **402-3934824-2**, Declaramos: Ser las autoras de la tesis que lleva por título **“Estudio de la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana”**. Asesorada por Balduino Rainiero Acosta Pérez y Orquídea Altagracia Jiménez Arias, quienes presentaron a la coordinación de metodología e investigación de la Escuela de Psicología, para que sea defendida y evaluada en sesión pública.

Que la tesis es una obra original. Además, puede ser libremente consultable; que me consta que una vez la tesis haya sido defendida y aprobada, su divulgación se realizará bajo licencia de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña.

Que el contenido de la tesis y su publicación no infringe derechos de propiedad intelectual, industrial, secreto comercial o cualquier otro derecho de terceros, por lo que exonero a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, de cualquier obligación o responsabilidad ante cualquier acción legal que se pueda suscitar derivada de la obra o de su publicación.

Estos datos no vulneran derechos de terceros y por lo tanto asumo cualquier responsabilidad que se pueda derivar de las mismas y de su publicación, como constancia, firmamos el presente documento.

Santo Domingo, DN., República Dominicana, el día 18 del mes de enero del año 2022.

Firma de las estudiantes:

Pamela Aquino: \_\_\_\_\_ Lizmary Zorrilla: \_\_\_\_\_

## **Dedicatorias**

### **Lizmary Zorrilla**

Por ser sin duda el soporte imprescindible para este trayecto, por brindarme las fuerzas necesarias para cargar el peso de mi cruz, por la sabiduría que has puesto en mí en cada momento de mi vida, por ello lo dedico en primer lugar a ti Dios.

A mi madre porque sin dudarlo un segundo no sería la persona que soy hoy en día sin ti, sin tu amor, apoyo incondicional, compromiso, paciencia, esfuerzo, sacrificio; con todo mi cariño te lo dedico mami.

Mi abuela por regalarme cada día amor real y genuino, porque sin imaginarlo haces de mi vida algo maravilloso y especial, mi motivación principal eres tú, hacerte sentir orgullosa es mi meta.

## **Dedicatorias**

### **Pamela Aquino**

Este trabajo final en primer lugar se lo dedico a Dios , por ser el centro y sustento de mi vida. Por brindarme su amor, salud, sabiduría y las fuerzas necesarias para día a día persistir por mis sueños. Por haberme permitido estar en los espacios donde me he desarrollado y por haber puesto las personas indicadas alrededor de mí, durante todos estos años.

A mis padres, quienes han sido pieza fundamental en mi formación tanto personal como profesional, por todos los valores inculcados en mi persona, por su esfuerzo, sacrificio y apoyo incondicional en todo momento y en todos los aspectos de mi vida, por su motivación diaria y por su esfuerzo sobrenatural para que hoy sea quien soy. ¡Se merecen todo lo bueno!

A mis hermanos, Paola y Paul, quienes siempre han estado ahí para mí para apoyarme y darme su mano en los momentos que más lo he necesitado, por confiar en mi potencial y aplaudir junto conmigo mis logros, por más pequeños que sean.

A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado durante este proceso, familiares, amigos, conocidos, profesores y compañeros, por el seguimiento y preocupación, quienes me brindaron su apoyo, tiempo, paciencia y amor desinteresadamente.

## **Agradecimientos**

### **Lizmary Zorrilla**

Es momento de lograr una de las metas de mi vida, es tiempo de alegría, pero también de agradecimiento a Dios que me ha dado la bendición y el apoyo celestial para alcanzar este logro, contigo el camino ha sido más llevadero, tu gracia no se aparta de mi vida y por ello estaré eternamente agradecida.

Mi padre por ser mi ejemplo de dedicación y sacrificio, por trabajar incansablemente para que hoy pueda alcanzar este título, por regalarme su apoyo y cariño.

Mi madre por ser la luz que ilumina mi vida, por dar hasta lo que no tienes por mí y mis hermanos, espero algún día compensar todo tu esfuerzo y amor.

A mis hermanos por siempre acompañarme sujetados de las manos, por cuidarme y guiarme por el buen camino, por demostrarme que siempre podré contar con ustedes; en especial a ti Luis Rafael por hacer todo lo que estuvo a tu alcance para que yo tuviese una mejor estadía. Los amo.

A Pamela Aquino, mi colega, amiga y compañera de tesis, agradezco infinitamente tu cariño, comprensión, esfuerzo y tu apoyo desinteresado en procurar que los que te rodean sean mejor persona. Desde el día cero creíste en mí y juntas hemos logrado esto, sin ti no hubiese sido lo mismo. Mereces todo lo bueno del mundo, gracias por todo.

A mi novio, por confiar en mí, por tu apoyo incondicional durante todos estos años, por enseñarme que a pesar de la distancia puedo contar contigo en cualquier momento, por tu amor y esfuerzo, gracias por tanto mi amor.

Esther, Virginia y Elaine, sin dudarlos son parte fundamental de esta meta, me llenan de fuerzas y amor, de aquello que necesito para seguir adelante, por creer en mí siempre, gracias.

A mis amigas Camilla, Candy y Leslie por estar conmigo en cada momento, por hacer de esos 4 años algo mejor, por dar ese toque de alegría de mis días de universidad, por su cariño sincero, gracias chicas. Agradezco de forma especial a Yomerkis por todos estos años de amistad verdadera, por su apoyo y cariño sincero, te quiero amiga.

Por último, pero no menos importante a nuestros asesores de tesis, por su apoyo, colaboración y guía para el desarrollo de este trabajo, sin ustedes nada hubiese sido posible.

## **Agradecimientos**

### **Pamela Aquino**

A Dios le doy las gracias por haberme permitido llegar hasta este punto de mi vida donde finalizan, pero inician grandes retos, por haber estado conmigo durante todos los obstáculos y situaciones difíciles, siempre estuviste y sigues estando a mi lado. ¡Sin ti nada!

A mis padres, ustedes han sido un gran ejemplo de dedicación, sacrificio, esfuerzos y amor para mí y mis hermanos. Lo que han hecho y siguen haciendo por mí lo agradeceré por siempre. Le agregan mucho más valor a mi vida. ¡Los amo!

A mis hermanos, gracias por siempre acompañarme. Por siempre estar ahí para mí ante cualquier necesidad que se me presente. Espero que juntos podamos seguir compartiendo nuestros éxitos agarrados de la mano. Siempre estaré para ustedes, al igual que siempre han estado para mí.

A mi compañera de tesis Lizmary Zorrilla, por su entrega, disposición, apoyo y complicidad que se ha desarrollado entre ambas para el logro en común que perseguimos. Has permitido que este trayecto sea más agradable y llevadero. Gracias por tu cariño, amor, amistad y orientación, pero sobre todo por las largas charlas de calidad compartidas. Admiro tu enfoque y dedicación en todo lo que haces. ¡Gracias por tanto!

A mis mejores amigas/hermanas de vida, Saira Toribio, Isamar Diez y Georgina Florencio porque a pesar de la distancia sigo contando con ustedes en todo momento. Gracias por siempre motivarme, por confiar en mí, por ser mi soporte, por escucharme en los momentos que más lo he necesitado, por reír y llorar juntas conmigo. Agradezco siempre a Dios por ponerlas en mi camino, por su lealtad y amor que siempre me han brindado.



A mis compañeros de universidad, con quienes por siempre estaré más que agradecida de haber estudiado en la UNPHU, en especial a un grupo repleto de talento y calidad humana nombrado Family (como siempre me hicieron sentir). Gracias por ser motivación, por contribuir a mi desarrollo personal, por los momentos tan especiales que compartimos e imposibles de olvidar, por la conexión que siempre habitó entre nosotros. Todos son muy especiales. ¡Los quiero mucho!

A mi novio, por haber sido de tan grata compañía en este proceso. Por su esfuerzo, entrega, disposición, confianza y amor que siempre ha compartido conmigo en los momentos más necesarios. Gracias por tu buena vibra, por aportar a mi vida, a mi crecimiento personal y profesional.

A nuestros asesores de tesis, Orquídea Jiménez, por su disposición y orientación en este proceso de grado que hemos ido desarrollando juntas y Balduino Acosta por su increíble compromiso, esfuerzo, disposición para con nosotras en todo momento. Estaré eternamente agradecida. Juntos han sido parte significativa para llevar a cabo con éxito este proyecto.

A la Universidad Pedro Henríquez Ureña, por haberme permitido conocer, experimentar y vivir momentos únicos en mi vida. Me ha regalado personas extraordinarias, amistades que sé que continuarán conmigo a lo largo de mi vida.

A mis compañeras de trabajo, en especial a mi supervisora, Adalgisa y mi compañera Camila quienes fueron partícipes para que el logro de los objetivos de esta investigación, por su apoyo, por las aprobaciones, observaciones, gestión para poder desarrollar con éxito parte importante del contenido presentado, como la aplicación y resultados de la encuesta aplicada. ¡Muy agradecida con ustedes!

## **Abstracto**

El presente estudio evaluó la comunicación organizacional existente dentro de una empresa de servicios logísticos durante el periodo octubre-enero 2022. El objetivo general planteó analizar la comunicación organizacional existente de una empresa de servicios logísticos. Los objetivos específicos respondieron a identificar el tipo de comunicación que se utiliza en una empresa; describir el proceso de comunicación interna que se utiliza e identificar el grado de efectividad de la retroalimentación en la comunicación del superior al subordinado. El tipo de la investigación utilizado por las autoras fue cualitativo y descriptivo, para la misma y con relación a la información bibliográfica esencial para el desarrollo de la investigación, se fundamentó con base nacional e internacional. Así como la información proporcionada por los colaboradores a través de la encuesta realizada, dicha encuesta fue creada respondiendo directamente a los objetivos de la investigación planteados con anterioridad. Se trabajó en base a una muestra de 112 colaboradores, los cuales respondieron a la encuesta suministrada vía Google Forms. A través de los resultados obtenidos, se logró determinar que la comunicación organizacional que se desarrolla en la empresa es en cierta medida adecuada, y permite que la relación entre los distintos niveles de la organización sea efectiva, sin embargo, existen aspectos que podrían mejorar y conseguir potencializar a su máximo nivel la efectividad de la comunicación interna.

***Palabras claves:*** Comunicación organizacional, comunicación interna, tipo de comunicación, retroalimentación.

## **Abstract**

The present study evaluated the existing organizational communication within a logistics services company during the period October-December 2022. The general objective was to analyze the existing organizational communication of a logistics services company. The specific objectives responded to identify the type of communication that is used in a company; Describe the internal communication process used; Identify the degree of effectiveness of feedback in communication from the superior to the subordinate; and Determine the degree of satisfaction of the collaborators with respect to organizational communication. The type of research used by the authors was qualitative and descriptive, for it and in relation to the essential bibliogr

aphic information for the development of the research, it was based on a national and international basis. As well as the information provided by the collaborators through the survey carried out, said survey was created in direct response to the objectives of the research previously stated. We worked based on a sample of 112 employees, who responded to the survey provided via Google Forms. Through the results obtained, it was possible to determine that the organizational communication that takes place in the company is to a certain extent adequate, and allows the relationship between the different levels of the organization to be effective, however, there are aspects that could be improved and to maximize the effectiveness of internal communication.

**Keywords:** Organizational communication, internal communication, type of communication, feedback.

## **Parte 1. Marco Introdutorio**

### **Introducción**

La comunicación es una ciencia compleja que se ha convertido en una herramienta fundamental en el trabajo diario de las organizaciones, ya que les permite prosperar y crecer sin importar en qué industria se encuentren o la estructura que creen. Por ello, uno de los objetivos principales de este trabajo es analizar la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos y la manera en que la comunicación organizacional permite la mejora de los procesos comunicativos a nivel interno y externo.

A nivel mundial, existen organizaciones exitosas y estas son las organizaciones que le dan la verdadera importancia a la comunicación y la información, porque entienden que hacen una gran contribución para mejorar el entorno de comunicación y de trabajo; significa que dinamiza e impulsa la acción individual y colectiva, orienta la integración de esfuerzos y fortalece las instituciones; Por ello, los miembros aseguran su conocimiento y su identificación con la organización, ya que se sienten incluidos en el desarrollo de sus objetivos dentro de la organización.

La empresa apostó por el alto desempeño dividiendo su equipo en pequeños grupos de trabajo, donde cada integrante desempeñaría una función específica, fundamental para el éxito del proceso cuyas acciones deben ser coordinadas.

La comunicación organizacional va de la mano en conjunto con el trabajo en equipo el cual es de gran importancia dentro de la empresa de servicios logísticos, en caso de no existir una buena relación dentro del capital humano, no podrá desarrollarse un trabajo en equipo, esto afecta a todos los miembros del grupo dejando como consecuencia una serie de problemas dentro de la organización. Una empresa no puede funcionar correctamente si

los procesos de comunicación son deficientes ya que habrá confusiones entre los empleados, lo cual afectaría el desempeño de cada uno de los miembros de la institución tanto en su desarrollo individual como grupal. Bajo estas circunstancias negativas los empleados notarán deficiencias en la comunicación organizacional y esto dará como resultado desmotivación laboral

La presente investigación trata de analizar la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos tomando en cuenta el desempeño de los trabajadores y en la percepción del ambiente de trabajo dentro y fuera de la empresa; así mismo se pretende corregir las fallas que se puedan encontrar dentro del proceso de comunicación e identificar los principales factores que ayudan a elevar la calidad del clima organizacional y del trabajo en equipo.

En la actualidad las empresas, sin importar si son pequeñas o grandes, tienen la necesidad de crear y comunicar procesos que les ayuden a difundir las metas, los objetivos y los planes. La comunicación es un proceso de interacción social que siempre se da dentro de una empresa y que está íntimamente ligado a la motivación personal de los trabajadores, ya que si existe una buena comunicación entre ellos se podrá lograr un verdadero trabajo en equipo y por consiguiente la empresa tendrá éxito.

El presente trabajo de investigación está compuesto por las siguientes partes: la primera parte abarca la prevención del problema, donde contiene el planteamiento, delimitación, los objetivos de la investigación, preguntas de investigación, la justificación del problema, así como limitaciones. La segunda parte está compuesta por los antecedentes de la investigación, los modelos y conceptos relacionados con la comunicación organizacional, el marco conceptual. La tercera parte corresponde al marco metodológico

donde se encuentran las fuentes, técnicas métodos y materiales utilizados para realizar la investigación. La cuarta parte va dirigida al análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones. En la quinta parte se encuentran las referencias bibliográficas y finalmente la sexta parte, compuesta por los anexos, incluyendo la encuesta, cronograma de actividades y por último el presupuesto de trabajo.

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Cuando se habla de comunicación interna en las organizaciones se hace referencia a todos aquellos aspectos que relacionan a la institución, a los colaboradores, clientes externos y usuarios, políticas y valores empresariales.

Dentro de las problemáticas de comunicación interna que se han destacado en la empresa de servicios logísticos se encuentran: dificultades en la circulación de la información, transmisión de información incompleta, desconfianza, falta de sentido de pertenencia, emisión inoportuna de la información, entre otros.

La problemática se determinó a través de los resultados obtenidos de una encuesta de satisfacción laboral aplicada en la empresa de servicios logísticos en el primer trimestre del año 2021, en la que participó el 59% del personal en la cual se resaltan los siguientes puntos de mejora: retroalimentación sobre el estatus de requerimientos, comunicación (correo, teléfono y flota), respuestas oportunas, atención a los detalles y rapidez.

Durante el proceso de estudio se visualizaron ciertos síntomas como: la alta solicitud de información que realiza el cliente interno dentro del departamento de manera constante en el día a día, los rumores excesivos y la desmotivación de algunos colaboradores hacia ciertos temas.

Cuando dentro de una empresa hay deficiencias en la comunicación interna es determinante el hecho de que se encuentren diferentes factores arraigados, que causen dicha acción. Dentro de esta empresa de servicios logísticos habitan las siguientes: los canales de comunicación interna utilizados de manera frecuente son los medios

informales (las llamadas telefónicas y la comunicación espontánea), no aseguran en su totalidad el recibimiento del mensaje que se busca comunicar y contenido completo del mismo, cantidad inadecuada de información (cuando la información que se comparte es escasa o excesiva esto afecta de manera directa a los receptores), liderazgo deficiente (cuando se tienen líderes con deficiencias en habilidades de comunicación o no se comparte con el equipo informaciones importantes de carácter común), objetivos pocos claros (cuando los colaboradores no se capacitan correctamente en su área de trabajo y por tanto, no se identifica qué es o no importante comunicar), la empresa no cuenta con política ni manual de comunicación organizacional.

Si existe cierta deficiencia en la comunicación interna es muy difícil que los colaboradores conozcan de manera adecuada las estrategias corporativas, tan importantes para lograr los objetivos empresariales. Al momento de existir deficiencia de comunicación interna se desarrollan consecuencias tales como: confusiones (si los lineamientos estratégicos no son claros, porque los objetivos no fueron compartidos en un caso común, cada área y cada persona entiende a su manera y surge la confusión sobre las expectativas de la empresa), abundancia de rumores (en el momento en que hay actuaciones incomprensibles, surgen rumores, que a su vez desencadenan el desinterés), falta de sentido de pertenencia con la empresa (si el empleado se siente parte de la empresa, su desempeño será más efectivo y tomará las metas como propias, si no hay una buena comunicación interna, ninguna se desarrollará y la productividad y el entusiasmo del colaborador disminuirá significativamente.), baja productividad por falta de comunicación, lo que conlleva pérdida de tiempo esperando instrucciones o al tener que rehacer el trabajo debido a la falta de entendimiento



## **1.2 Delimitación del problema**

La investigación se realiza en una empresa de servicios logísticos, en Santo Domingo Oeste, República Dominicana. Entre los meses octubre-enero del 2022, con los colaboradores de dicha empresa, a fin de obtener información oportuna e indispensable para el desarrollo de la misma.

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre- enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el tipo de comunicación que se utiliza en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.
- Describir el proceso de comunicación interna que se utiliza en una empresa de servicios logísticos, periodo Octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.
- Identificar el grado de efectividad de la retroalimentación en la comunicación del superior al subordinado en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

## **1.4 Preguntas de investigación**

1. ¿Cómo se desarrolla la comunicación organizacional existente en la organización?
2. ¿Cuáles son los tipos de comunicación interna que se utilizan en la organización?
3. ¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación interna que se utiliza en la organización?
4. ¿Cuál es el grado de efectividad de la retroalimentación en la comunicación del superior al subordinado en la organización?

## **1.5 Justificación de la investigación**

### **1.5.1 Justificación de lo idóneo**

Hasta la fecha no se ha realizado un estudio en base a este tema con dicha población, por tal razón, la presente investigación presenta un carácter inédito. Es por esto que se ha elegido estudiar dicho fenómeno en empleados de una empresa de servicios logísticos, en Santo Domingo Oeste, República Dominicana.

### **1.5.2 Justificación de lo pertinente**

Debido a la importancia que radica este tema en las organizaciones, se considera un trabajo de intervención interesante y muy relevante, ya que, como futuros encargados de la gestión de los recursos humanos, la comunicación interna es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de las empresas. El desarrollo de esta investigación sirvió para fomentar y proveer a la empresa estrategias que originen un mejor flujo de información el cual creará un impacto positivo para el cliente interno lo que por tanto va a repercutir en el cliente externo.

### **1.5.3 Justificación de lo factible**

La factibilidad de esta investigación está relacionada directamente con analizar y determinar si se cuenta con las condiciones necesarias para desarrollar dicha investigación y adquirir los resultados esperados en un lapso apropiado. La factibilidad está directamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesarios. Por tal razón se concluye que la investigación cuenta con facilidades para su elaboración.

### **1.6 Limitaciones**

Algunas de las limitaciones que se pueden presentar dentro de la investigación son las siguientes:

- Posibilidad de que algún colaborador no esté a disposición de completar la encuesta.
- Indisposición por parte de la empresa en permitir realizar el levantamiento de la información en el tiempo establecido.
- Limitaciones para expresar ciertas informaciones de la empresa puesto que la investigación está desarrollada bajo la condición de confidencialidad.

## **CAPÍTULO 2. MARCO REFERENCIAL**

En el presente capítulo se desarrollan diferentes aspectos tales como investigaciones y teorías que sostienen esta investigación; exponiendo antecedentes y algunos aspectos relacionados con las variables. Durante los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional se han realizado investigaciones relacionadas a la comunicación organizacional haciendo énfasis en analizar problemas de estudio y crear estrategias las cuales puedan tener un impacto significativo en las empresas, por ejemplo:

### **2.1 Antecedentes históricos nacionales**

La tesis titulada “Diagnóstico de comunicación interna para la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)” da respuesta a inquietudes manifestadas dentro de la universidad. La inadecuada gestión del proceso de comunicación interna, los medios y los canales utilizados en la institución, son aspectos que dieron lugar a la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de comunicación interna en la alta casa de estudios estudiada. Se precisaron los factores que afectan el desarrollo de la comunicación interna, además se logró recolectar las impresiones y percepciones de los colaboradores con relación a la misma. Se recomienda diseñar estrategias para lograr la perfecta incorporación de los colaboradores al proceso de comunicación interna, en vista de que muchos sienten que sus opiniones no son tomadas en consideración por parte de sus superiores. Se utilizó como técnica de investigación la encuesta a través de un cuestionario de veintiuna preguntas las cuales ayudaron a obtener mejores resultados desde el aspecto científico, aplicado a cuarenta empleados internos tanto docentes como administrativos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU). (Segura, 2016).

Los resultados de la investigación titulada: “Propuesta Estratégica de Mejora de la Comunicación Interna del Ministerio de la Juventud” se indica que la comunicación en la entidad por lo regular se da de forma descendente, va desde los directivos hacia un nivel del grupo más bajo. Este tipo de comunicación es aplicada por los altos mandos del ministerio para suministrar instrucciones e informar a los subordinados. Es trabajo del área que necesite proporcionar algún tipo de información, el desarrollo de dicha comunicación interna, ya que no existe un procedimiento formal al momento de difundir informaciones a los empleados. Pese a la ausencia de un ente rector de la comunicación interna, los colaboradores saben de las informaciones dadas a conocer por las vías de cartas, notas internas, circulares, carteles, manuales, publicaciones institucionales. De igual forma los canales orales, reuniones y uso del alta. Para el desarrollo de esta investigación se empleó el uso de fuentes primarias documentales como libros, revistas, artículos, libros electrónicos, blogs, páginas de internet, entre otros. Las técnicas de investigación que se aplicaron fueron la observación directa y la encuesta. (Sánchez, 2015).

El estudio nombrado: “La comunicación interna en el proceso de gestión de la calidad educativa. Caso: Centro Educativo Pedro Variara del municipio Santo Domingo Este, provincia Santo Domingo 2017-2018” llegó a la conclusión de que, entre directivos y profesores, se emplean estrategias de comunicación organizacional interna en un gran porcentaje. También en el estudio se recalca que los profesores, en el desarrollo de los procesos curriculares y pedagógicos, llevan a cabo acciones de comunicación dirigidas a los directivos, lo que logra obtener un buen nivel de aprobación por los mismos. Las recomendaciones fueron: realizar convivencias integradas de los sectores, incluyendo también a los padres, con el propósito de presentar la relación a la comunicabilidad entre

los actores del proceso educativo, y se establezca un plan de mejora de la comunicación interna. La investigación fue descrita como cuantitativa, con el uso de las técnicas: documentales y de campo, dentro del enfoque cualitativo y cuantitativo, teniendo como principal instrumento, el cuestionario. (Bermúdez, 2018).

El atractivo de la investigación nombrada “La Comunicación Organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana” procede de las exigencias prácticas y teóricas de las empresas por lograr optimizar las habilidades comunicativas de los entes que actúan en los procesos de gestión de la información y cada vez más dirigido a la cultura de las organizaciones. El ministerio de turismo de la República dominicana (MITUR), es una institución estatal que se caracteriza por contar con un clima laboral sólido y una cultura organizacional concreta, no obstante, a esto, en determinadas situaciones las buenas relaciones entre sus colaboradores y el flujo de comunicación se ve bloqueado por no tener en su estructura un área de comunicación interna. Por esta razón, en dicha investigación se plantea el diseño de una estrategia de gestión de comunicación organizacional a lo interno de la institución, con el propósito de regular y ajustar la dinámica de transferencia de información entre los empleados de las distintas áreas que intervienen en la entidad. El desempeño y la buena ejecución de las funciones de los colaboradores se ve afectado porque no existe un departamento que controle y esquematice la comunicación, por lo que es oportuno adquirir procesos que permitan buenos flujos comunicativos. Las herramientas de recolección de información fueron; el estudio de casos, la entrevista y la observación, todas llevadas a cabo con el propósito de obtener información que pueda ser sometida a análisis y medir de esta forma los aspectos y variables que intervienen en la investigación (Cruz, 2015).

## **2.2 Antecedentes históricos internacional**

En proyecto de grado titulado “Propuesta de mejora para la comunicación interna del área de recursos humanos en la empresa Ecuavegetal S. A.”, Ecuador 2018, se destacó la necesidad de realizar una mejora significativa en la comunicación interna de la institución, específicamente en el área de gestión humana. El diagnóstico de la información se llevó a cabo a través de la aplicación de herramientas tales como: encuesta y guía de observación, donde se recalcó la presencia de problemas en la comunicación interna como: ambiente negativo entre compañeros, relaciones débiles entre líderes y el resto de los empleados, existencia de políticas que no cubren las necesidades actuales ni establecen de forma clara medios y procesos de comunicación, entre otras. De manera que se propone un plan de mejoras para lograr enmendar los desaciertos que presentan y fortalecer la comunicación interna, así como las actividades que se llevan a cabo dentro del departamento (Villalta Crespo, 2018).

La investigación titulada: Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos-INEC, realizada en marzo 2015, la metodología llevada a cabo para el diagnóstico de la comunicación fue: la encuesta de manera cuantitativa como cualitativa, la entrevista, la observación, la revisión de documentos y la investigación bibliográfica. A través del desarrollo del estudio las conclusiones obtenidas fueron: en la organización la comunicación interna no se encuentra posicionada como una fuente primordial para obtener la información, ciertos canales de comunicación no son bien utilizados, se logró observar que la comunicación se lleva a cabo de forma burocrática y que la organización no cuenta con un manual oficial de políticas. Las recomendaciones dadas fueron: desarrollar un plan de comunicación interna que se

ajuste con cada aspecto que no funciona de manera correcta, como son los canales de comunicación y la emisión de mensajes, así como implementar medios de difusión de la información de forma estratégica y a su vez la implementación de políticas para que los directivos puedan informados de cómo funciona cada proceso (Ledesma, 2015).

En la investigación: Diseño de un plan de comunicación organizacional en el área de producción en la empresa Style Group S.A.S. realizada en noviembre del 2019, la metodología utilizada para obtener la información fue la encuesta, a través de la cual se concluyó lo siguiente: el trabajo en equipo se ve influenciado de manera significativa por la comunicación organizacional en aquellas áreas relacionadas con el desarrollo operacional y productivo de la organización. En la investigación se pudo identificar que el medio de comunicación más empleado es el escrito y que se ha comenzado a implementar el uso del correo electrónico. Las recomendaciones dadas fueron: fortalecer entre las áreas la comunicación, los directivos deben de transmitir de forma clara la información a los miembros de las distintas áreas, y la aplicación de reuniones y capacitaciones de forma constante con el personal, puesto que la comunicación debe ser un proceso continuo en desarrollo (Areiza, 2019).

“La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” desarrollada en enero de 2014, bajo una metodología de estudio de investigación de bibliografías y aplicación de encuestas se obtuvieron las siguientes conclusiones: la coordinación de las actividades dentro de la organización se ve afectada por las falencias que presenta a comunicación interna, productividad se ve afectada de manera directa por la comunicación organizacional, en su mayoría los empleados de la empresa no reconocen los tipos de comunicación que se



emplean dentro de la institución; En la investigación se recomendó: enmendar las falencias que presenta la comunicación interna con el propósito de mejorar la coordinación de las actividades que se llevan a cabo en la institución, presente un carácter primordial el mejorar la comunicación interna a favor de incrementar la productividad y crear estrategias para el mejoramiento de la comunicación, con el fin de ésta logre cumplir sus funciones las cuales son: generar identificación institucional por parte del empleado hacia la empresa y fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados. (David, 2014).

### **2.3 Marco contextual**

La empresa de estudio cuenta con 99 años en el mercado brindando servicios logísticos, tanto de transporte aéreo, terrestre y marítimo a nivel nacional, con 6 sucursales ubicadas en: Santo Domingo Este, Santiago, Punta Cana, AILA, Caucedo y Santo Domingo Oeste. Por otro lado a nivel internacional con sede en los siguientes países: Jamaica, Barbados, Trinidad y Tobago, Curazao y Guyana.

#### **Misión**

Los productos de nuestros clientes siempre están disponibles.

#### **Visión**

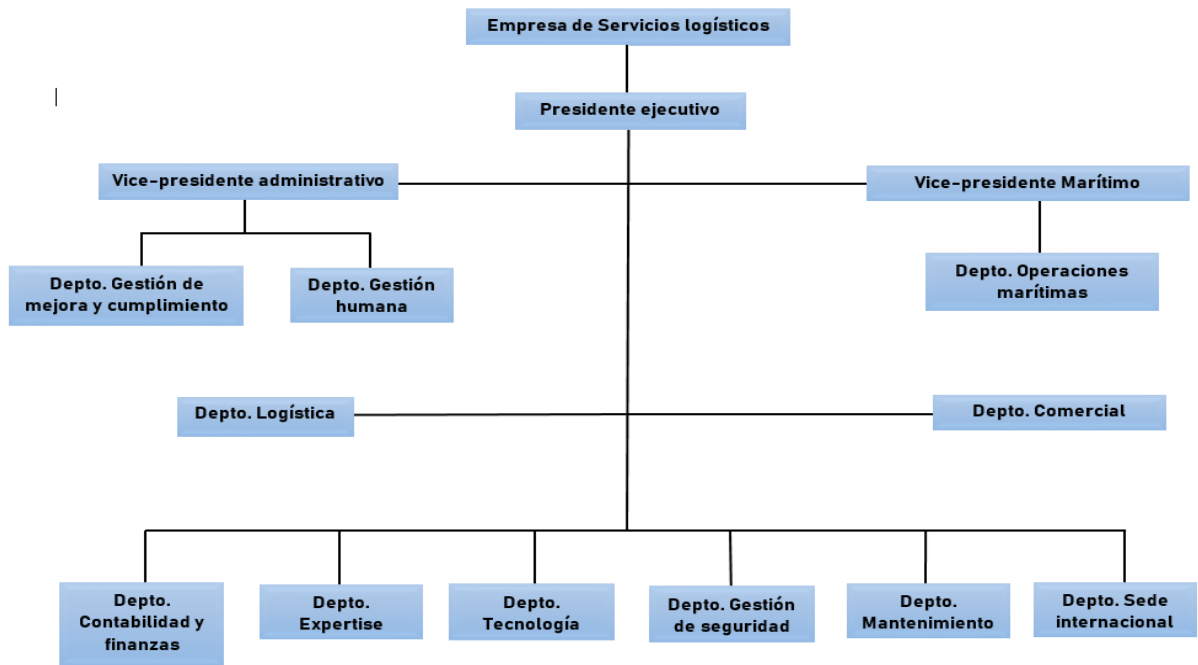
Ser el operador logístico más reconocido utilizado y rentable de la región.

#### **Valores**

- **Compromiso:** cumplimos nuestras promesas.
- **Integridad:** hacemos lo correcto
- **Perseverancia:** no nos rendimos.
- **Servicio:** vocación de servir.
- **Innovación:** creamos y mejoramos continuamente.

## Estructura organizacional de la empresa

La sede principal de la empresa de servicios logísticos en la cual se realiza la investigación actualmente cuenta con una plantilla de personal de 335 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera por departamentos:



*Figura 1. Organigrama empresa de servicios logísticos (2021).*

## 2.4 Marco conceptual

### Comunicación

Según Chiavenato, (2011) La comunicación se define como la transmisión de la información o de algún significado de una o varias personas a otra u otras. Es decir, el proceso a través del cual se transmite información o uno o varios emisores al receptor. De igual modo se puede definir como la forma de relacionarse con individuos por medio de hechos, valores, ideas y el transcurso que apega a las personas para compartir sentimientos y conocimientos, y que realiza transacciones entre las mismas.

### **Comunicación organizacional**

Rodríguez Guerra (2005) indica que Fernández Collado determina que la comunicación organizacional son todos aquellos mensajes intercambiados por integrantes de una organización; aquellas actividades y técnicas que permiten facilitar y agilizar los mensajes generados entre los miembros de la organización y la misma con su medio.

### **Comunicación interna**

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

### **Comunicación externa**

Esteban y otros (2008) define a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

### **Efectividad**

Para el logro de la efectividad, cada organización debe buscar el equilibrio entre el cumplimiento de sus objetivos, su funcionamiento, la utilización de los recursos, y la satisfacción de las personas que la integran, estos cuatro criterios genéricos son la efectividad de la organizacional (Kinicki y Urrutia, 2003).

### **Retroalimentación**

Es la información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la organización (Conexionesan, 2017).

### **Satisfacción laboral**

Para Andresen, Domsch y Cascorbi (2007), la satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo.

### **Deficiencia**

El término deficiencia se define como cualquier elemento, cosa o situación que no sea perfecta o que posea algún tipo de imperfección, carencia o defecto. (Bembibre, 2010).

### **Liderazgo**

Es la capacidad de influir sobre otros. Es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, debido a que ciertos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros sin embargo pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores. (Rubiano, 2011).

### **Canal de comunicación**

Es el medio, vehículo, que se utiliza para hacer llegar ese mensaje y el contexto, situación o referente, que se entiende como la dimensión espacio-temporal y física, además de los objetos relevantes presentes en una realidad (Viggiano, 2009).

Los conceptos expuestos se consideran parte esencial e importante, ya que están relacionados directamente con las variables del tema de estudio a investigar. A través de la explicación de los mismos facilita el entendimiento del lector para poner conocer de manera concisa y precisa el fin del estudio.

## **2.5 Marco teórico**

### **2.5.1 Comunicación organizacional**

Para definir comunicación organizacional como tal, es mejor antes de definir ambos términos por separado.

Keith Davis y John W. Newstrom (2007) define comunicación como “la vía de transferencia de informaciones y comprensión del mensaje entre una persona”, es decir, mantenerse en contacto con los demás a través de la transmisión de hechos, ideas, pensamientos, valores y sentimientos. La misma tiene como objetivo que quien reciba el mensaje logre entender el mensaje de la misma forma y sentido que el emisor busca transmitir.

Para conceptualizar el término organización se emplea la siguiente definición:

Para la definición de comunicación organizacional se presenta la definición establecida por Fernández Collado, 2009:

“...conjunto de técnicas y actividades dirigidas a favorecer y proveer el flujo de mensajes que circulan entre los miembros de la empresa, entre la empresa y su medio; o bien, contribuir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos externos e internos de la empresa, todo esto con el fin de que esta última cumpla mejor y de manera más rápida con los objetivos”.

### **2.5.2 Proceso de comunicación organizacional**

Según Serrano (2007), los diferentes elementos que intervienen en la comunicación, se interrelacionan, ya que buscan un objetivo común; de igual forma el autor expresa que la vía dual de comunicación es un proceso que se lleva a cabo en el núcleo de un sistema, tal como: un sistema de comunicación, asociado este con un objetivo

referencial, en otras palabras, con el propósito de transmisión de dicho comunicado, con el fin de lograr resultados óptimos del ejercicio de comunicación.

La comunicación contiene los siguientes elementos básicos: el emisor, codificación, mensaje, el receptor, decodificación, receptor y retroalimentación.

Según Ávila (2016), si la comunicación se lleva a cabo dentro de la organización puede desarrollarse bajo 3 sistemas:

- Operaciones (tareas u operaciones)
- Reglamentarias (órdenes o instrucciones)
- Mantenimiento (relaciones públicas, publicidad y captación).

### **2.5.3 Tipos de comunicación organizacional**

Para Fernández Collado (2009), existen dos tipos de comunicación organizacional:

- Comunicación interna: La comunicación interna prevalece dentro de la empresa y se establece entre los miembros de la misma.

Enfocarse en mantener una buena comunicación interna tiene como consecuencia mejores relaciones entre los colaboradores por medio de la circulación de mensajes, con el objetivo de proveer comunicación, motivación, unión.

- Comunicación externa: “La comunicación externa es el conjunto de mensajes producidos por cualquier empresa hacia sus diferentes clientes externos”.

De igual forma, la comunicación externa tiene como propósito permanecer o perfeccionar las relaciones para proyectar, de esta manera, una mejor imagen empresarial entre sus miembros y/o clientes.

#### **2.5.4 Tipos de comunicación interna**

Toda comunicación tiene sentido en un contexto con características diferentes. La clasificación de esa puede ser de naturaleza muy variada, según el aspecto en el que se centre.

Según Execyl (2013) por lo general, los criterios más comunes a seguir son los siguientes:

A. En función del número de emisores:

- Unidireccional: monólogo.
- Bidireccional: diálogo.
- Multidireccional: reunión.

B. En función del medio o canal utilizado para comunicar:

- Verbal: llamada telefónica (importan tanto las palabras como las inflexiones de la voz).
- Escrita: circular informativa, comunicados de la Dirección.
- Gestual: contacto visual, gestos, distancia y posición corporal.

C. En función de la existencia o no de planificación de la comunicación:

- Formal: grupos de mejora, reuniones de departamento.
- Informal: conversaciones en el descanso.

D. En función de la dirección del flujo de información:

- Vertical ascendente: buzón de sugerencias.
- Vertical descendente: memoria de resultados.

- Horizontal: correo electrónico entre compañeros.
- Transversal: misión, visión y valores de la empresa.

Por otro lado, para analizar los usos y beneficios de la comunicación interna a nivel organizacional, se han dividido en dos grupos de la siguiente manera:

- Comunicación descendente

Según Golderhaber (1984) la comunicación descendente se desarrolla desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles inferiores.

Se debe tener presente que para una mejor comunicación no consiste únicamente en la utilización de color y recursos audiovisuales, sino en personal más sensible y honesto que elabore mensajes claros, concretos y veraces para los demás miembros de una organización.

En la comunicación descendente puede existir exceso de comunicación. Se origina una vez que “los colaboradores reciben una mayor proporción de información de la que tienen la posibilidad de procesar o necesitar”. Es aconsejable enfocarse en la calidad de información previamente que en la proporción de información.

- Comunicación ascendente

Robbins (2001, p. 315) afirma, "la comunicación ascendente circula entre el nivel superior entre los grupos u organizaciones. Se utiliza con el fin de proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarles acerca del desarrollo hacia las metas y darles a conocer las mejoras actuales".

Por otro lado, funciona para mantener a los gerentes informados sobre la organización en general, sino que también, los directivos pueden captar las ideas de sus



empleados de cómo se pueden hacer mejor las cosas.

La comunicación ascendente ofrece información sobre valores, necesidades, opiniones de los empleados y percepciones. Lo cual permite a las empresas a desarrollar y aplicar sus programas, procedimientos y/o políticas para enmendar las necesidades específicas de sus colaboradores (Corvo, 2018).

### **2.5.5 Canales de comunicación interna**

Un canal de comunicación interna es la vía a través del cual se lleva a cabo la comunicación y se pueden emitir mensajes a los miembros de una empresa. Su función primordial busca fomentar la coordinación, el desarrollo, y finalización formal de las tareas y hacer llegar mensajes que informen a colaboradores de la empresa y les ayuden a conocer el estado actual y su rol dentro de la misma. Según su uso, existen dos tipos de canales: formales e informales.

En la publicación que lleva por tema "Tipos de canales de comunicación" (2016) a través del portal "los recursos humanos" se definen ambos canales como:

- Canal formal de comunicación interna

"Un canal de comunicación formal busca estar controlado por las personas en posiciones de autoridad en la empresa. El mensaje en un canal de comunicación formal sigue una cadena de mando. Lo que significa que los flujos de información se dirigen desde las posiciones de mando hasta el colaborador. Los boletines de noticias, informes anuales, planes de negocio, y manuales del colaborador, son ejemplos de canales de comunicación formal."

Es un tipo de comunicación que requiere seguir el orden oficial para su desarrollo, y a su vez la comunicación que requiere el colaborador para realizar una asignación.

- Canal informal de comunicación interna

"Siempre existe en un ambiente formal de trabajo una red de comunicación informal. Los canales de comunicación informal están presentes por fuera de la estructura formal de mando. Los trabajos en equipo, círculos de calidad, los almuerzos en la cafetería donde los colaboradores pueden recibir información importante de la empresa, pero dentro de un medio informal son ejemplos de comunicación informal"

La comunicación informal es resultado de una interacción mutua y de la necesidad de comunicarse sin tener que seguir un orden predeterminado, por ello es dinámica, espontánea y variada.

### **2.5.6 Herramientas y medios de comunicación interna**

Existen diferentes medios o herramientas mediante los cuales se lleva a cabo la comunicación interna. Pueden ser muy diversas las herramientas por medio de las cuales puede circular y difundirse la información dentro de una empresa; lo primordial es que dichas herramientas están coordinadas entre sí, para lograr homogeneidad con relación al contenido de la información que se busca transmitir. El medio y/o herramienta de comunicación a utilizar debe estar proporcionalmente relacionado con el tipo de mensaje o receptor.

En un estudio realizado por Juan José Trani Moreno en (2015) se detallan los siguientes medios:

1. Medios clásicos

Comunicación escrita: es uno de los tipos de comunicación más utilizados de forma interna en las empresas, dentro de este tipo clásico que se aplica de forma escrita, se encuentran:

- A. Carta de la Dirección.
- B. Manual de Bienvenida.
- C. Revista Interna.
- D. Video Corporativo.
- E. Tablón de Anuncios.
- F. Buzón de Sugerencias.

Comunicación personal: así como la comunicación escrita mencionada con anterioridad, este es una de las herramientas las instituidas en el interior de las organizaciones. Estas pueden ser:

- A. Entrevista personal.
- B. Reuniones Informativas o de “trabajo”.

## 2. Nuevos medios

La aplicación de las nuevas tecnologías, de igual modo, la concepción e importancia que se han ido ampliando con relación a la comunicación organizacional han proporcionado la aparición de nuevos medios de comunicación, dentro de los cuales se pueden mencionar:

- A. Intranet
- B. Foros.
- C. Correos electrónicos.
- D. Mensajes a móviles o dispositivos electrónicos.
- E. Entrevista de Feedback.

### **2.5.7 Roles en la comunicación interna**

Al momento de destacar los roles fundamentales para el funcionamiento de un buen sistema de comunicación interna, han de mencionarse las siguientes figuras según Execyl (2013):

1. la dirección: responsables de aportar por la motivación, el crecimiento y el cambio por medio de la comunicación; representando figuras que son necesarias para difundir en la información en la organización.
2. Los responsables de comunicación: sobre ellos recae la responsabilidad de gestionar la comunicación interna, son conocidos como el puente que conecta la dirección, los colaboradores y en ciertas ocasiones con RRHH.
3. Los mandos intermedios: en el día a día son los encargados de canalizar las informaciones, a la hora de contar con mandos intermedios competentes se consigue una buena comunicación interna, ya que estos buscan mejorar la comunicación como tal y consigo el compromiso y la eficiencia en los procesos y habilidades comunicacionales.

Execyl (2013) también destaca algunas actividades y funciones propias del responsable de la comunicación interna, de las cuales se pueden mencionar:

- Definir estrategias comunicacionales
- Dar el visto bueno a las acciones de comunicación
- Difusión de mensajes de gestión a altos mandos.
- Detectar y escuchar a los colaboradores y sus necesidades de información.
- Mantener contacto regular con otros departamentos de la empresa.

- Elegir el canal más adecuado para cada tipo de comunicación.
- Establecer canales de comunicación multidireccionales, así como brindar herramientas a los miembros de la organización para comunicar dudas, sugerencias, solicitudes, entre otros.

### **2.5.8 Comunicación externa**

Si la comunicación interna está compuesta por redes y los mensajes fluyen dentro de la organización y así buscan cambios dentro de ella, entonces la comunicación externa es aquella en la que estos mismos elementos conducen fuera de la organización.

Para definirla, Washington nos dice que este tipo de comunicación “es un conjunto de mensajes que emite cualquier organización a diversos públicos externos, con el fin de mantener el o mejorar su relación, para proyectar una imagen favorable o para promocionar sus productos o servicios” (Washington, 2017)

Este tipo de comunicación puede ser clasificada en dos:

#### 1. Las relaciones públicas

Estas son conocidas según Washington (2017) como una comunicación de marketing tan importante como la publicidad y dijo que su objetivo "es crear una imagen favorable para la empresa con los productos, empleados, accionistas y el público en general". Además, dijo, su trabajo es mantener una comunicación regular con el público, crear una actitud positiva del consumidor y una buena tendencia hacia los negocios.

## 2. Publicidad

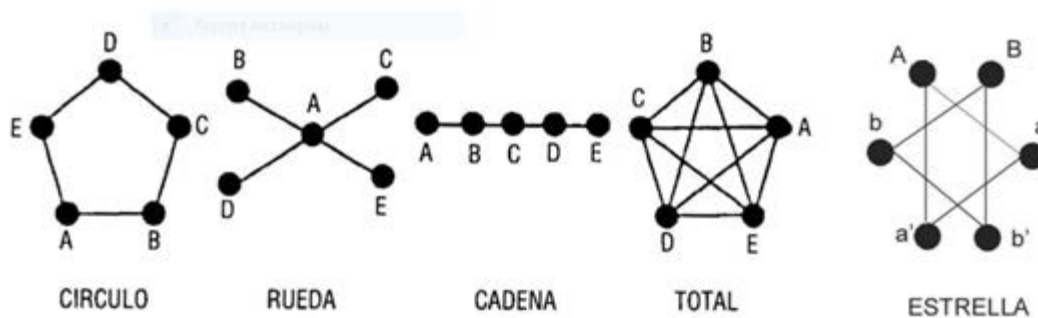
Según Washington (2017) esta es una forma de comunicación interpersonal pagada sobre una organización, sus productos, o ambos, que es enviada a la audiencia de destino a través de los medios de comunicación.

### 2.5.9 Ejemplos o Modelos de comunicación organizacional empresarial

Los tipos de modelos de comunicación en las organizaciones son tan diversos como el conjunto de variables a partir de las cuales se pueden establecer estas categorías. Se pueden identificar diferentes tipologías en función del análisis en la propia transmisión, en los participantes (emisor y receptor) o en el tipo de canal utilizado. (Beltran, 2007)

Se puede establecer una primera parte de los modelos de comunicación según la línea de transmisión: lineal o circular. En el primer caso, la comunicación se reduce a la transferencia de información del remitente al receptor, mientras que, en el segundo caso, se establece el proceso de ida y vuelta del contenido. (Beltran, 2007).

Modos de comunicación en las organizaciones:



**Figura 2.** Modos de comunicación en las organizaciones, reproducción de A. Lucas Marin, citado en Francisco Fernández Beltran (2007).

En la figura número 1 puede observarse distintos modos de comunicación. En el primer

caso, el flujo de comunicación parte de un sujeto y vuelve a ese mismo sujeto luego de pasar por una serie de miembros de la organización. En el modo rueda, un sujeto mantiene una relación de comunicación, que puede ser unidireccional o recíproca, pero con una serie de miembros no relacionados. En la cadena se establece un flujo comunicación similar al de círculo, pero sin llegar a completarse. En el modo total todos los sujetos se relacionan entre sí, ya sea de forma lineal o circular. Finalmente, en el modelo estrella se dan dos o más círculos de comunicación entre los miembros de la organización en función del entorno y sin importar el nivel.

Según Rosado en (2016) El proceso de comunicación está representado en los siguientes modelos teóricos. Cabe señalar que estos modelos describen el proceso de comunicación y sus elementos, pero no definen qué es la comunicación ni dónde ocurre.

Modelos teóricos del proceso de comunicación:



*Figura 3. Modelos teóricos del proceso de comunicación, citado en Marcos Carlos Rosado (2016).*

### 2.5.10 Liderazgo organizacional

La Real Academia de la Lengua Española (2020) define el liderazgo como “ Situación de superioridad en que se encuentra una institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito”.

El liderazgo organizacional puede entenderse básicamente como el estado de superioridad en el que se encuentran algunas personas en sus respectivas organizaciones porque en virtud de sus notables cualidades, carácter y / o acciones, se aseguran de que los equipos que lideran logren sus objetivos. organización (Martin, 2006).

Según José Alves (2000), a través de la revista la de Psicología del Deporte expresa que el liderazgo es:

1. Definir una estrategia de asesoría a otros, teniendo una visión de lo que se puede lograr.
2. Desarrollar el compromiso social y psicológico (cultura de equipo) que ayude a lograr los objetivos definidos en la estrategia, es decir, motivación, integración, recompensa y alineación.

Componentes de un liderazgo eficaz:



*Figura 4. Componentes de un liderazgo eficaz, adaptado de Martens (1987), citado en José Alves (2000).*

Un líder debe desarrollar eficazmente el proceso de comunicación en la organización. La comunicación es importante para lograr un ejercicio de liderazgo eficaz y, por lo tanto, para apoyar el cambio cultural dentro de la organización. La comunicación es una parte



esencial de la vida de las organizaciones. Es inherente a la empresa y necesario para su correcto funcionamiento, ya que juega un papel importante en la creación, mantenimiento y cambio de la cultura e identidad de la empresa (Salazar, 2012).

La herramienta importante de un líder en cualquier organización es la comunicación que tiene con sus subordinados, pues la eficiencia con la que logre hacer llegar sus ideas a los miembros de la organización dependerá el logro de las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo.

Todos los autores que han estudiado liderazgo coinciden en considerar la comunicación como una herramienta fundamental en el desempeño del liderazgo, ya que existe la necesidad de la expresión de ideas, retroalimentación al proceso, y toma de decisiones, dirección del grupo de trabajo de manera convincente.

La manera en la que un líder sepa comunicar sus pensamientos y cómo usar el lenguaje apropiado para hablar con su equipo será muy importante cuando se trata de generar confianza, expectativas y así lograr resultados, buenos resultados. Desde este punto de vista, la comunicación se convierte en una herramienta estratégica para el proceso de redefinición de las habilidades o prácticas de un líder y, por lo tanto, las relaciones de liderazgo (Salazar, 2012).

### **2.5.11 Liderazgo y trabajo en equipo**

Clerk, Saldivia y Serrano (2006) explican que el fracaso de los equipos surge básicamente por no existir comunicación o cierta planificación, lo que se entiende como la falta de organización, dirección y control a modo interno. Al planificar incorrectamente no existen objetivos claros, por lo que surge cierta confusión dentro del entorno laboral. En

este sentido, cobra importancia el surgimiento de líderes negativos, que solo exigen resultados sin mostrar los caminos necesarios para lograrlos. Eso genera desunión del equipo, lo que a su vez provoca la aparición de falta de confianza, comunicación, comprensión y compromiso frente a los objetivos planteados. Por lo tanto, para trabajar en equipo se exigen requisitos, pero también se requiere de habilidades, que pueden tener las personas en forma innata o adquirirlas con el tiempo.

Entre las habilidades para establecer relaciones interpersonales efectivas se señalan:

- Respeto
- Empatía
- Genuidad (autenticidad)
- Inmediatez
- Confrontación

#### **2.5.12 Desarrollo institucional en términos corporativos**

El desarrollo institucional se puede definir de manera operacional como la creación y/o fortalecimiento de una red de organizaciones a modo de generar, utilizar y asignar los recursos humanos, financieros y materiales con una mejor eficiencia con el propósito de alcanzar los objetivos específicos de forma sostenible” (Vargas, 2013)

El desarrollo institucional es aquel que busca el equilibrio en una organización, en otras palabras, es aquel que busca producir cambios en la institución de forma planificada y coordinada, dicho cambio busca proveer un incremento en la calidad y equidad. Para que pueda llevarse a cabo el cambio debe existir una transformación en los procesos sustantivos.

(Enríquez, 2017) señala que “El éxito del Desarrollo Organizacional halla su fuerza en la activa participación de sus miembros”, mientras mayor es la participación, mejores resultados serán los obtenidos, Lo que, facilita la estructura y la toma de decisiones acertadas.

Los procesos de desarrollo institucional suponen cambios en las reglas de juego, estas deben estar orientadas por estrategias de eficiencia y eficacia, con el propósito de que los individuos y organizaciones logren resultados. Mediante la institucionalización de las reglas y los procedimientos las instituciones logran reducir significativamente los conflictos potenciales, creando consigo confianza y reducción de incertidumbre (Turton, 2003).

Las consecuencias que tiene el desarrollo institucional sobre el desarrollo de la corporativo son sumamente amplias; un proyecto de desarrollo institucional requiere la incorporación de desarrollo de capacidades organizacional para que logre llevarse a cabo, por tal razón, se toman la forma de programas de entrenamiento técnico e ignoran el contexto de las variables del desarrollo organizacional (Vargas, 2013).

Según (Enríquez, 2017) enuncia que el desarrollo institucional posee características como:

- Ser intencional, planificado y sistemático.
- Considera los diferentes niveles que conforman la institución.
- Se basa en las condiciones internas de la institución.
- Estar implicado y comprometido todo el personal de la institución.
- Fomenta el desarrollo profesional del personal.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, para procurar su crecimiento como entidad global.

## **CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se detallan los pasos seguidos en este estudio, basados en el método científico, así como los criterios que objetivamente se tuvieron en cuenta para lograr los resultados esperados.

### **3.1 Enfoque de la investigación**

El método de investigación utilizado es el inductivo debido a que se busca identificar patrones que se repitan en una muestra de la población y procura obtener conclusiones generales sobre la población estudiada.

### **3.2 Diseño de la investigación**

Por su línea temporal, se considera una investigación transversal, ya que se hará una sola observación en el tiempo y no experimental porque se realizará sin manipular deliberadamente las variables; busca observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo.

### **3.3 Tipo de investigación**

La presente investigación se considera un estudio con enfoque mixto ya que busca aplicar instrumentos, recolectar datos para analizar y promediar resultados, de igual forma obtener una visión más general acerca del comportamiento y la percepción que tienen los colaboradores sobre la problemática en estudio. A su vez descriptivo, puesto que se busca obtener datos precisos que puedan aplicarse en promedios y cálculos estadísticos que reflejen tendencias.

### **3.4. Unidad de análisis, población, muestra y tipo de muestreo**

#### **3.4.1 Unidad de análisis**

Para realizar esta investigación la unidad de análisis, es decir, nuestra entidad principal son los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste.

#### **3.4.2 Población**

La población está compuesta por 335 colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, con un rango de edad entre 20 a 65 años, donde más de un 70% de la población está conformada por hombres y el porcentaje restante por mujeres.

Con relación al manejo de la información el estudio se considera muestral puesto que se seleccionará un segmento de la población.

#### **3.4.3 Muestra**

La selección de la muestra se realiza bajo el tipo de muestreo probabilístico bajo la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Parámetro estadístico nivel de confianza.

N = Tamaño de la población.

p = Probabilidad de que ocurra el evento con éxito.

q = Probabilidad de que no ocurra el evento.

E = Error de estimación.

Sustitución de los valores de la fórmula:

$$n = \frac{(2.58)^2 (0.50) (0.50) (335)}{(335) (1)^2 + (2.58)^2 (0.50) (0.50)} = 112$$

Como resultado se obtuvo una muestra de un total de 112 colaboradores.

**Nota:** Para lograr reducir el tamaño de la muestra se tomó un nivel de confianza de 99% y se aumentó el margen de error a un 10%.

#### **3.4.4 Tipo de muestreo**

La técnica de muestreo a utilizar será muestreo probabilístico, puede definirse como aquel en que todos los individuos de la población tienen una probabilidad de formar parte de la muestra. El tipo de muestra a utilizar es aleatorio simple, en la que los encuestados son elegidos completamente al azar de entre la población total objeto de estudio.

#### **3.4.5 Criterios de inclusión**

Como criterios de inclusión se toman en cuenta los siguientes:

1. Ser empleado activo dentro de la empresa.
2. Disponibilidad para la investigación, es decir su participación en la misma.
3. Tener mínimo 6 meses en la empresa.

4. Se utilizó un listado actualizado de colaboradores activos donde se filtró la fecha de entrada de los mismos, y que por tanto cuenta con lo detallado en el punto anterior.

### **3.5 Fuentes primarias y secundarias**

#### **3.5.1 Fuentes primarias**

Como fuente primaria para recolectar la información se utilizan los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste.

#### **3.5.2 Fuentes secundarias**

Las fuentes secundarias que se emplearon para recolectar la información de la investigación fueron:

1. Tesis
2. Artículos
3. Libros
4. Páginas web

### **3.6 Técnicas e instrumentos utilizados**

El instrumento a utilizar para recolectar la información es la encuesta. Esta se denomina como un conjunto de preguntas diseñadas y pensadas con el propósito de ser dirigidas a una muestra de la población con el objetivo de conocer la opinión de las personas.

La encuesta cuenta con 23 preguntas en general. 21 con la opción de respuestas tipo likert y 2 preguntas de opción múltiple. La misma ha sido creada por las investigadoras del

presente estudio (Lizmary Zorrilla y Pamela Aquino), adaptada a lo que se busca conocer sobre la empresa de estudio. La aplicación de la encuesta se lleva a cabo a través de la plataforma digital Google Forms, enviado a los colaboradores vía correo electrónico.

### **3.7 Método y técnica de análisis de los datos**

Los resultados de la encuesta son presentados en porcentaje en la plataforma de Google forms. Al concluir la fase de captura de los datos, la cual tuvo lugar entre el 14 de noviembre hasta el 1 de diciembre, se procede con el análisis de estos a través de la herramienta Microsoft Excel, extrayendo tablas representativas para describir de manera gráfica los resultados obtenidos.

### **3.8 Fases del proceso de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se llevaron a cabo una serie de aspectos, tales como:

- 1. Contacto con la empresa:** En esta primera fase las autoras se contactaron con la empresa de manera formal, para solicitar el permiso del levantamiento de la información.
- 2. Prueba piloto:** Para determinar la eficacia de la encuesta en su aplicación posterior, debe llevarse a cabo la aplicación de una prueba piloto, con el fin de evaluar a pequeña escala la viabilidad y adversidades que pueda contener la misma. En este proceso se analizó el comportamiento y entendimiento de las preguntas en las primeras 25 personas encuestadas, donde se pudo observar



detalles de mejora que le aportaron a la encuesta, como por ejemplo un departamento que faltaba por agregar en la cuarta pregunta, se llevó a cabo la eliminación de dos preguntas por la reincidencia de ciertas informaciones.

**3. Aplicación de la encuesta:** En esta tercera fase y ya analizados los resultados obtenidos a través de la prueba piloto, se llevó a cabo la aplicación de la encuesta titulada “Encuesta de comunicación organizacional”, a través de la cual se solicitó toda la información pertinente a la muestra de estudio para conocer la problemática planteada. La encuesta fue enviada vía Google forms a los correos institucionales de los colaboradores de manera individual para de esta forma evitar confusiones relacionadas a spam o fishing.

**4. Análisis de los resultados obtenidos:** Es una de las últimas partes de la investigación donde se extraen conclusiones a partir del análisis de resultados que se presentan de manera ordenada y comprensible buscando dar respuestas a los objetivos planteados. Para la presentación de los gráficos se utilizó Microsoft Excel, en donde se recopilieron todos los datos obtenidos para el análisis de los mismos, se procedió a reestructurar, organizar y finalmente, a presentar el análisis; a partir de, se realizaron los análisis descriptivos.

### 3.9 Tabla de operalización de variables

**Tabla 1: Operalización de las variables**

Objetivo	Variable	Definición de la variable	Indicador	Fuente	Escala de medición
Identificar	Tipo de comunicación	Son las diferentes formas que tenemos de transmitir un mensaje.	-Estilo y canal usado para transmitir el mensaje -Dirección del flujo de información -Receptor del mensaje.	Colaboradores de una empresa de servicios logísticos de Santo Domingo Oeste.	Encuesta
Describir	Comunicación interna	Es la función responsable de la comunicación efectiva entre los participantes de la organización, es decir la comunicación dirigida al cliente interno.	-Productividad de los empleados. -Satisfacción del cliente interno o externo) -Ambiente laboral. -Niveles de eficacia.	Colaboradores de una empresa de servicios logísticos de Santo Domingo Oeste.	Encuesta
Identificar	Retroalimentación	Es la información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien su desempeño cumple con las expectativas de la organización.	-Demostración de interés y preocupación. -Motivación hacia el aprendizaje y desarrollo. - Reconocimiento de fortalezas y oportunidades de mejora.	Colaboradores de una empresa de servicios logísticos de Santo Domingo Oeste.	Encuesta

*Fuente: Elaborado por Pamela Aquino, Lizmary Zorrilla (2022).*

## Parte 4. Resultados, conclusiones y recomendaciones

Dentro de este capítulo se desarrollan y explican los resultados que se han obtenido a través de la recopilación de la información suministrada por el instrumento, las cuales dieron cabida a la formación de las conclusiones y recomendaciones para mejorar la comunicación interna de la institución.

### CAPÍTULO 4. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

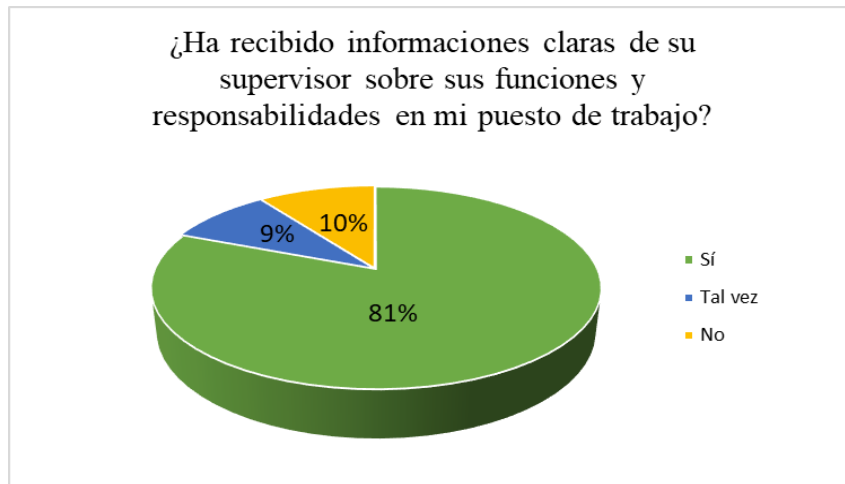
#### 4.1 Resultados

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en esta encuesta, mostrando cada estadística tomada con el fin de obtener información relevante y cumplir con cada objetivo planteado.

**Tabla 2: Informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo.**

¿Ha recibido informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	91	81%
Tal vez	10	9%
No	11	10%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



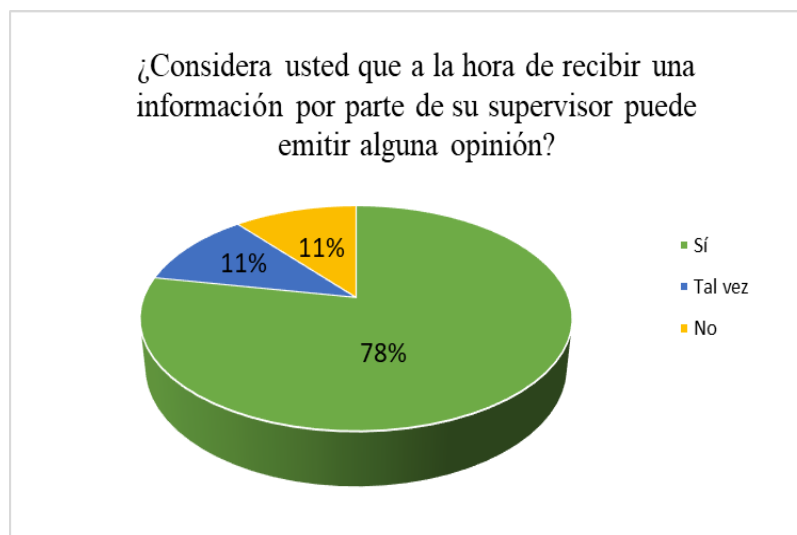
**Figura 5:** Informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo. Fuente: Tabla 2.

En base a los resultados de esta pregunta un 81% opina que ha recibido informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en su puesto de trabajo, un 10% expresa que no y un 9% expresa que tal vez.

**Tabla 3:** A la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión.

¿Considera usted que a la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	88	78%
Tal vez	12	11%
No	12	11%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



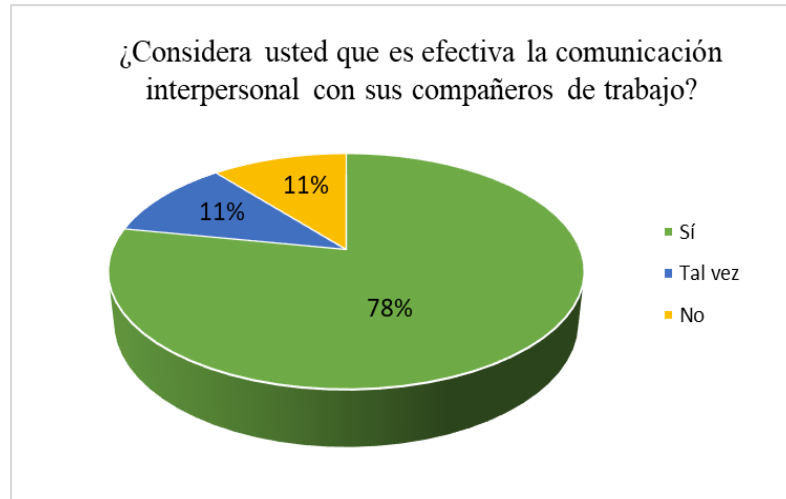
**Figura 6:** A la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión.  
Fuente: Tabla 3.

Según los resultados observados un 78% considera que a la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión, un 11% que tal vez y otro 11% considera que no.

**Tabla 4:** Es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo.

¿Considera usted que es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	88	79%
Tal vez	12	11%
No	12	11%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



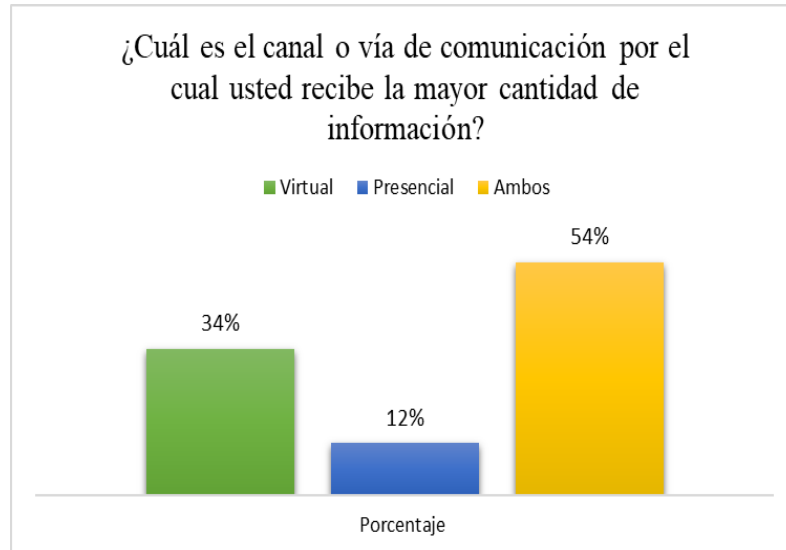
**Figura 7:** Es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo. Fuente: Tabla 4.

El 78% de los colaboradores considera que es efectiva la comunicación interpersonal que lleva a cabo con sus compañeros de trabajo, un 11% expresó que tal vez y otro 11% que no es efectiva.

**Tabla 5: Canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información.**

¿Cuál es el canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información?	Frecuencia	Porcentaje
Virtual	38	34%
Presencial	14	12%
Ambos	60	54%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



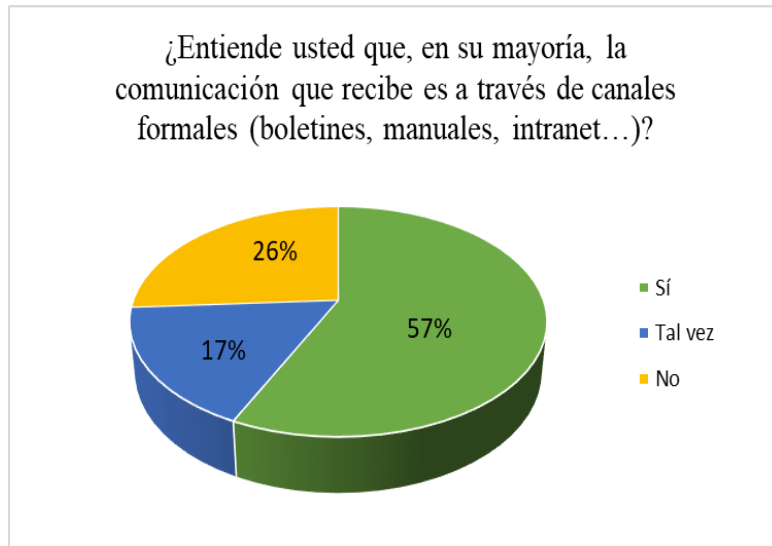
**Figura 8:** Canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información. Fuente: Tabla 5.

Según los resultados observados un 34% expresó que el canal o vía de comunicación a través del cual recibe la mayor cantidad de información es el virtual, un 12% el presencial, sin embargo, el porcentaje más elevado con un 54% selecciono ambos.

**Tabla 6:** La comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet...).

¿Entiende usted que, en su mayoría, la comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet...)?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	64	57%
Tal vez	19	17%
No	29	26%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



**Figura 9:** La comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet...).  
Fuente: Tabla 6.

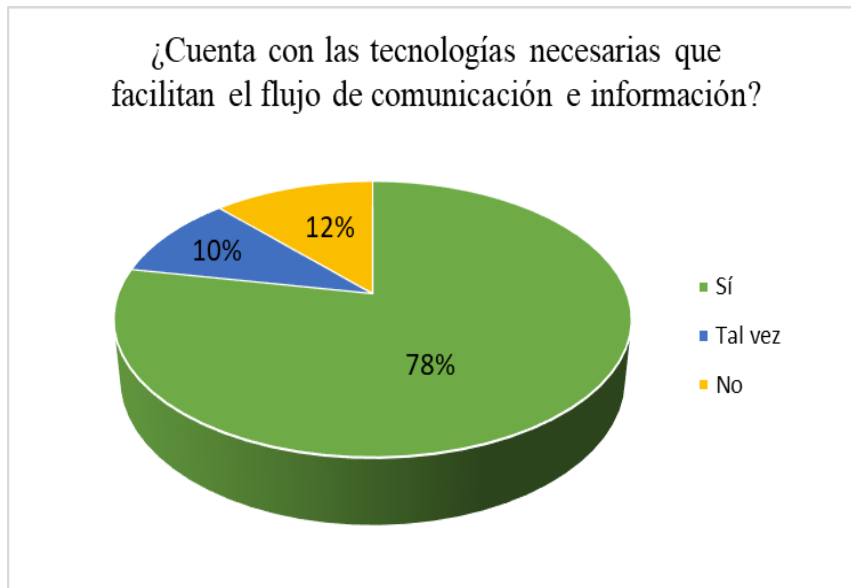
Un 57% de los colaboradores entiende que, en su mayoría, la comunicación que recibe si es a través de canales formales, un 17% expresó tal vez y un 26% que no.

**Tabla 7: Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información.**

¿Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	87	78%
Tal vez	11	10%
No	14	12%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.





**Figura 10:** Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información.

Fuente: Tabla 7.

Por lo observado en esta pregunta un 78% de los colaboradores expresa que, si cuenta con las tecnologías que facilitan el flujo de comunicación e información, un 12% piensa que no y el porcentaje más bajo de 10% expresa que tal vez.

**Tabla 8:** Se promueve y fomenta la comunicación interna.

¿Siente usted que se promueve y fomenta la comunicación interna?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	83	74%
Tal vez	15	13%
No	14	13%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.

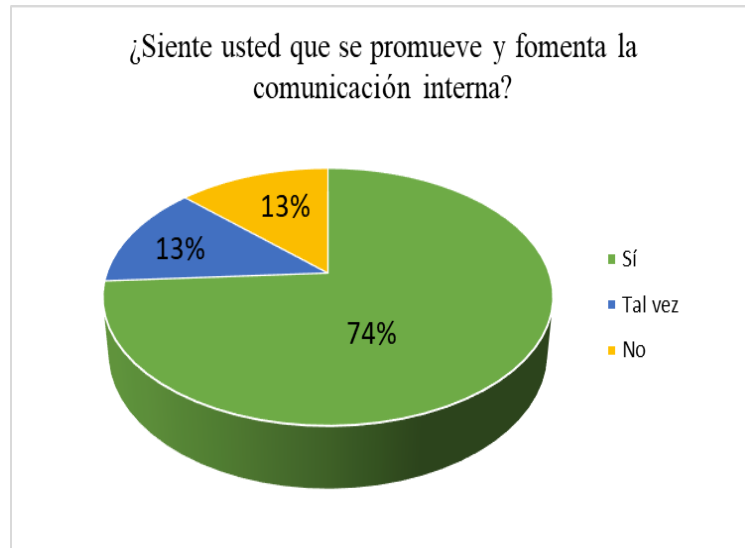


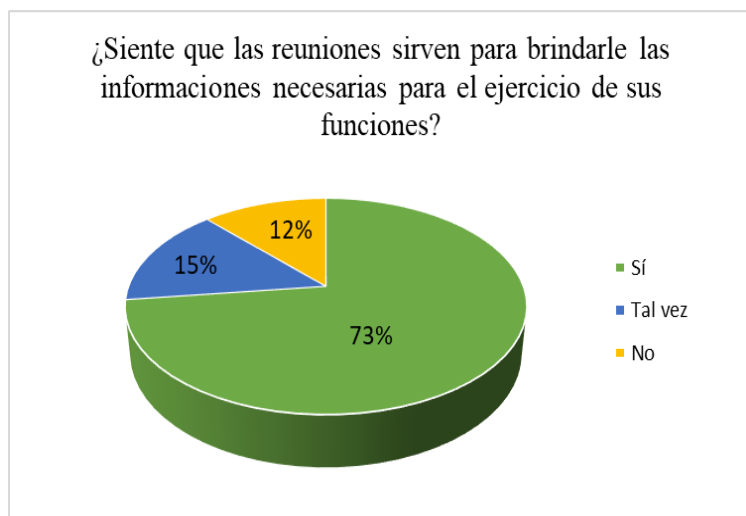
Figura 11: Se promueve y fomenta la comunicación interna. Fuente: Tabla 8.

En base a los resultados de esta pregunta un 74% de los colaboradores siente que, si se promueve y fomenta la comunicación interna, un 13% siente que no y otro 13% que tal vez.

**Tabla 9: Las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones.**

¿Siente que las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	82	73%
Tal vez	17	15%
No	13	12%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



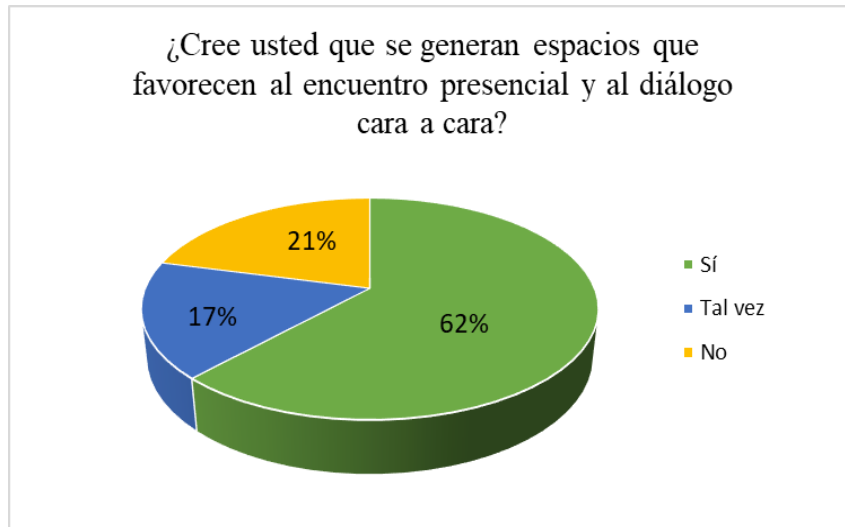
**Figura 12:** Las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones. Fuente: Tabla 9.

Un 73% de los colaboradores siente que las reuniones sí sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones, un 15% que tal vez y un 12% siente que no.

**Tabla 10:** Se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara.

¿Cree usted que se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	70	62%
Tal vez	19	17%
No	23	21%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



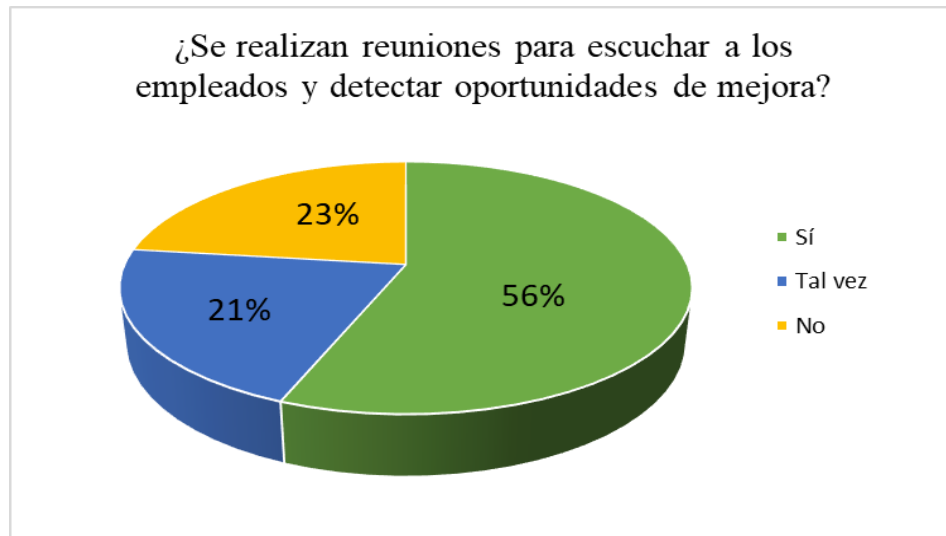
**Figura 13:** Se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara. Fuente: Tabla 10.

Según lo arrojado un 62% cree que se genera espacios que favorecen el encuentro presencial y el diálogo cara a cara, un 21% expresa que no y un 17% cree que tal vez.

**Tabla 11: Reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora.**

¿Se realizan reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	63	56%
Tal vez	23	21%
No	26	23%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



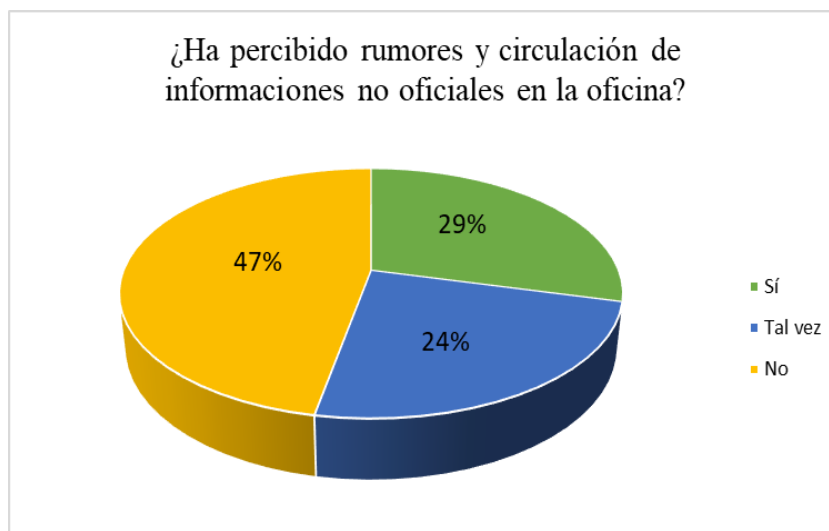
**Figura 14:** Reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora. Fuente: Tabla 11.

Según los resultados arrojados un 56% de los colaboradores expresa que, si se hacen reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora, un 23% expresa que no y por último un 21% expresa que tal vez.

**Tabla 12: Percepción de rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina.**

¿Ha percibido rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	32	29%
Tal vez	27	24%
No	53	47%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



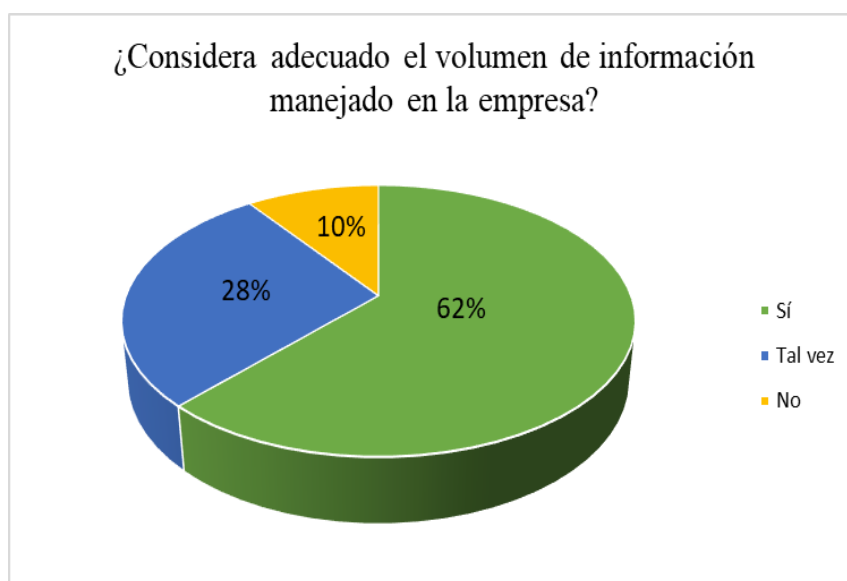
**Figura 15:** Percepción de rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina. Fuente: Tabla 12.

Relacionado a esta pregunta, el 29% de los encuestados expresó que sí ha percibido rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina, un 24% respondió la opción tal vez mientras que por otro y con la mayor cantidad de votos, el 47% indicó que no.

**Tabla 13: Conocer si es adecuado el volumen de información manejado en la empresa.**

¿Considera adecuado el volumen de información manejado en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	69	62%
Tal vez	32	28%
No	11	10%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



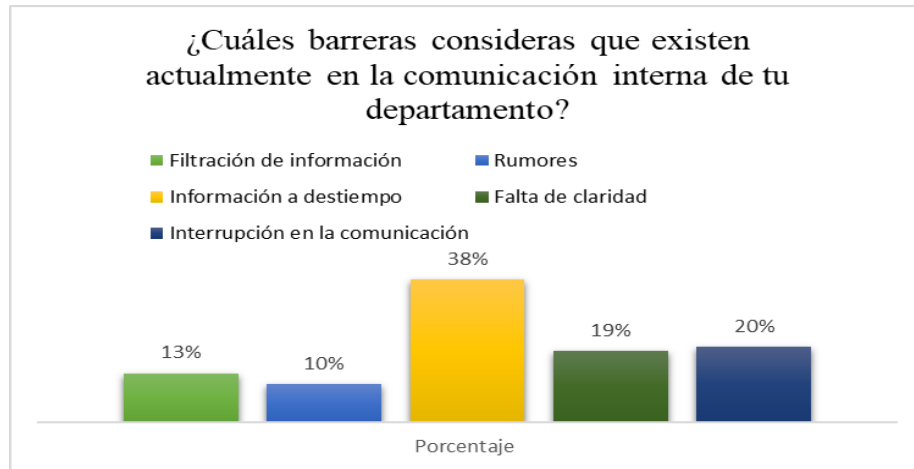
**Figura 16:** Conocer si es adecuado el volumen de información manejado en la empresa. Fuente: Tabla 13.

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta arrojan que el 62% de la población encuestada considera adecuado el volumen de información manejado por la empresa, el 28% indica que tal vez y por otro lado el 10% manifestó que no.

**Tabla 14: Barreras que considera que existen actualmente en la comunicación interna de su departamento.**

¿Cuáles barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna de su departamento?	Frecuencia	Porcentaje
Filtración de información	15	13%
Rumores	11	10%
Información a destiempo	42	38%
Falta de claridad	21	19%
Interrupción en la comunicación	23	20%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



**Figura 17:** Barreras que considera que existen actualmente en la comunicación interna de su departamento. Fuente: Tabla 14.

De acuerdo a los resultados de la presente tabla se puede apreciar donde un 38% de los encuestados declaran que dentro de las barreras existente en su departamento se encuentra la información a destiempo, el 20% planteó que es la interrupción en la comunicación, el 19% expusieron que se debe a la falta de claridad, el 13% indicó la filtración de información y por último un 10% destaca que se debe a los rumores.

**Tabla 15: Medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa.**

¿Cuál es el medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
Personalmente	15	13%
Correo electrónico	67	60%
Vía telefónica	19	17%
Reuniones	5	5%
Un intermediario	6	5%
Total	112	100%



**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



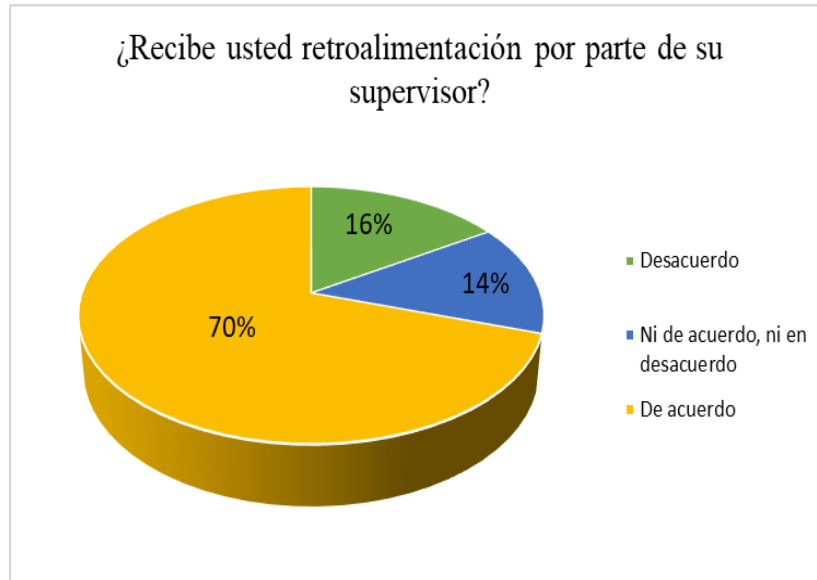
**Figura 18:** Medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa. Fuente: Tabla 15.

Dentro de los datos recopilados se establece que el 60% de los colaboradores considera que dentro de los medios más utilizados para comunicarse a lo interno de la empresa se encuentra el correo electrónico, un 17% indica que es vía telefónica, un 13% declara que es personalmente, mientras que un 5% manifiesta que es vía reuniones y el 5% es por un intermediario.

**Tabla 16: Retroalimentación por parte de su supervisor.**

¿Recibe usted retroalimentación por parte de su supervisor?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	18	16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	16	14%
De acuerdo	78	70%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



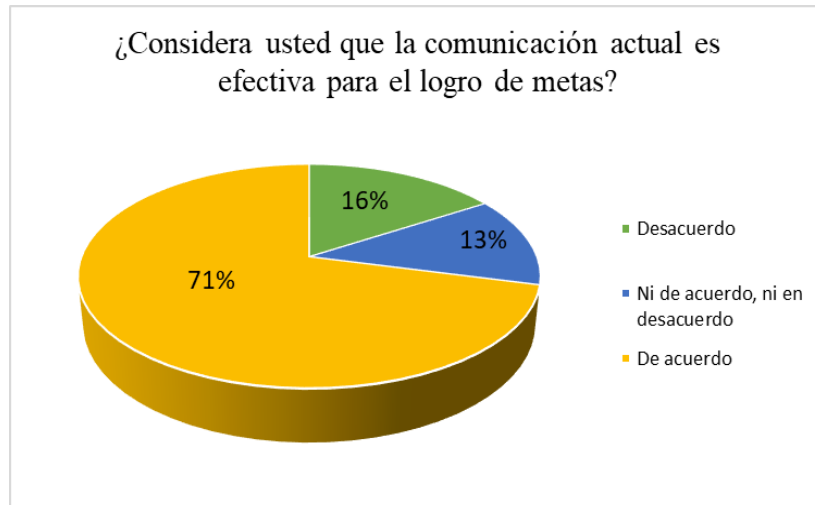
**Figura 19:** Retroalimentación por parte de su supervisor. Fuente: Tabla 16.

El 70% de los colaboradores plantearon que están de acuerdo con que reciben retroalimentación por parte de su supervisor, un 16% está en desacuerdo mientras que un 14% indica que ni de acuerdo, ni en desacuerdo con lo preguntado.

**Tabla 17: Efectividad de la comunicación actual para el logro de metas.**

¿Considera usted que la comunicación actual es efectiva para el logro de metas?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	18	16%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	13%
De acuerdo	80	71%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



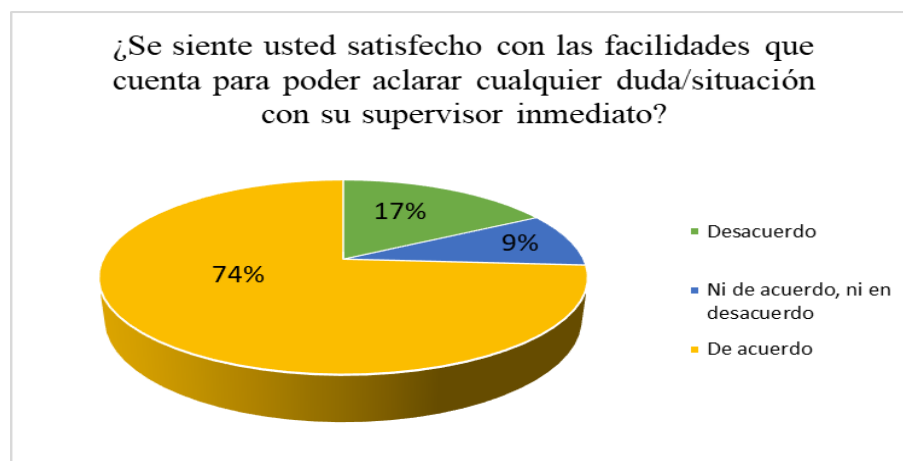
**Figura 20:** Efectividad de la comunicación actual para el logro de metas. Fuente: Tabla 17.

De acuerdo a los resultados del presente gráfico, indica que un 71% de los colaboradores está de acuerdo, considerando que la comunicación actual es efectiva para el logro de las metas, por lo que un 16% expresa un desacuerdo y por último un 13% seleccionó ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo evaluado.

**Tabla 18:** Satisfacción de las facilidades con las que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato.

¿Se siente usted satisfecho con las facilidades que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	19	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	9%
De acuerdo	83	74%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



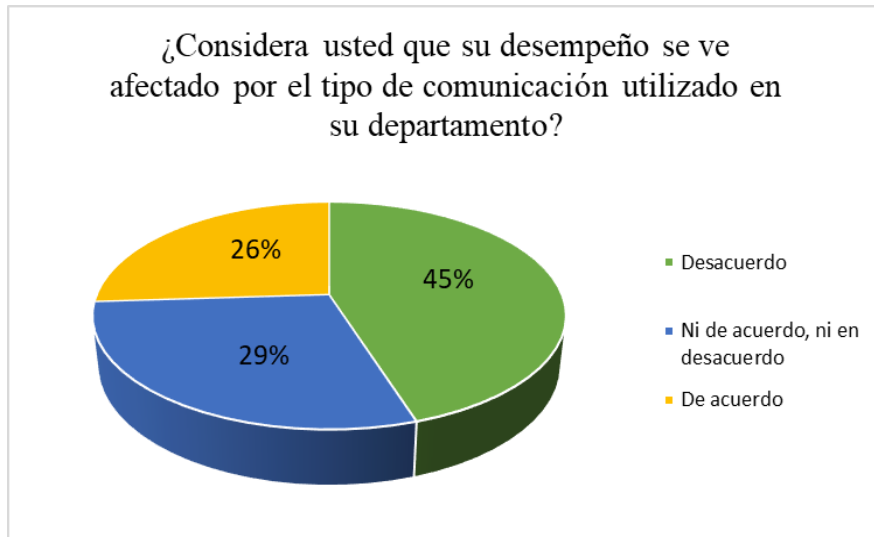
**Figura 21:** Satisfacción de las facilidades con las que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato. Fuente: Tabla 18.

Según los resultados presentados indican que un 74% de los encuestados se muestran de acuerdo y satisfechos con las facilidades que cuentan para poder aclarar cualquier duda o situación con su supervisor inmediato, un 17% en desacuerdo y por último un 9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Tabla 19: Desempeño afectado por el tipo de comunicación utilizado en el departamento.**

¿Considera usted que su desempeño se ve afectado por el tipo de comunicación utilizado en su departamento?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	50	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	33	29%
De acuerdo	29	26%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



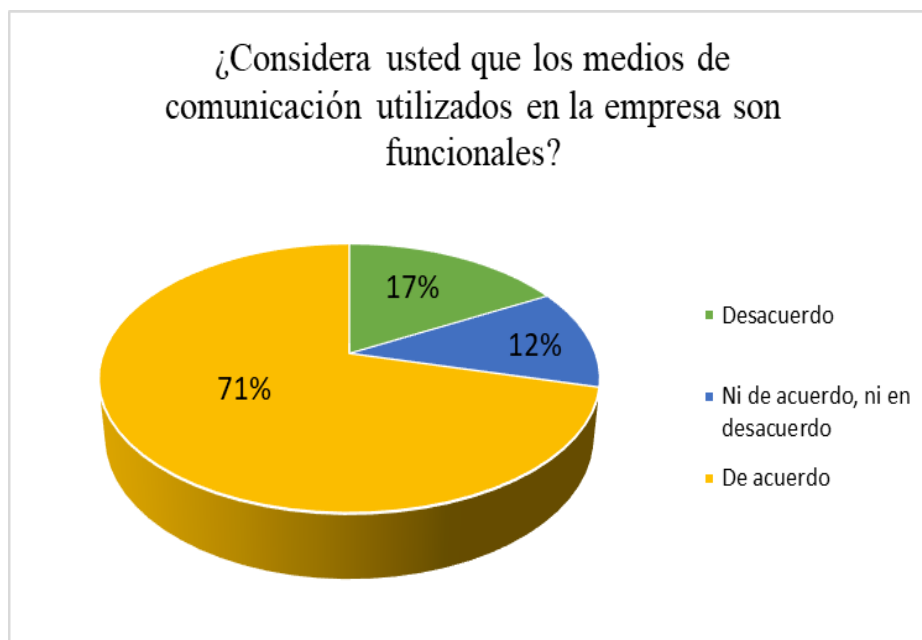
**Figura 22:** Desempeño afectado por el tipo de comunicación utilizado en el departamento. Fuente: Tabla 19.

Relacionado a esta pregunta, los resultados arrojan que un 26% de la muestra expresa estar de acuerdo con que su desempeño se ve afectado por el tipo de comunicación utilizado en su departamento, un 45% indica estar en desacuerdo, mientras que un 29% señala estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

**Tabla 20: Medios de comunicación funcionales utilizados en la empresa.**

¿Considera usted que los medios de comunicación utilizados en la empresa son funcionales?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	19	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	13	12%
De acuerdo	80	71%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



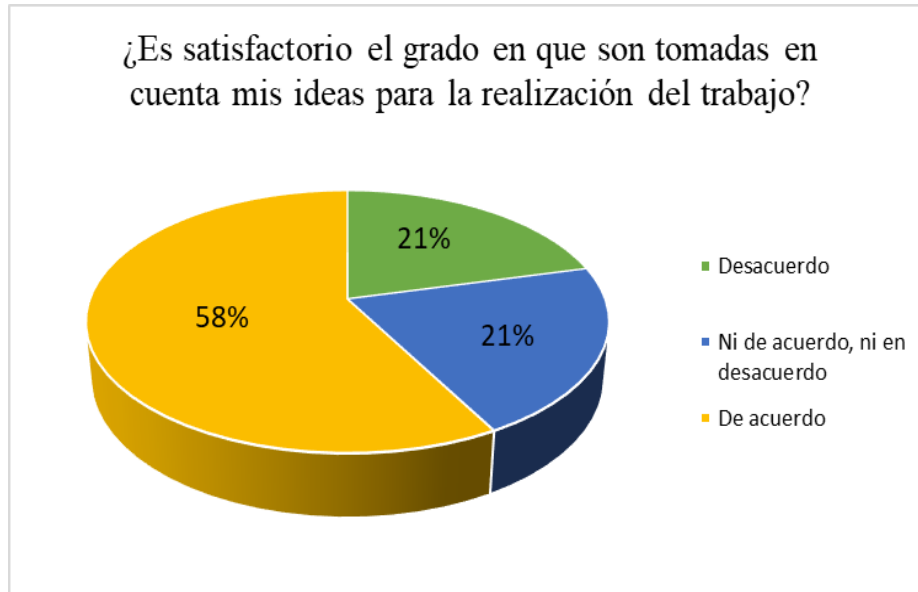
**Figura 23:** Medios de comunicación funcionales utilizados en la empresa. Fuente: Tabla 20.

Un 17% apuntó a un desacuerdo en considerar si los medios de comunicación utilizados en la empresa son funcionales, mientras que un 12% indica ni de acuerdo ni en desacuerdo y por otro lado un 71% resalta sí estar de acuerdo.

**Tabla 21: Satisfacción del grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo.**

¿Es satisfactorio el grado en que son tomadas en cuenta mis ideas para la realización del trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	24	21%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	23	21%
De acuerdo	65	58%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



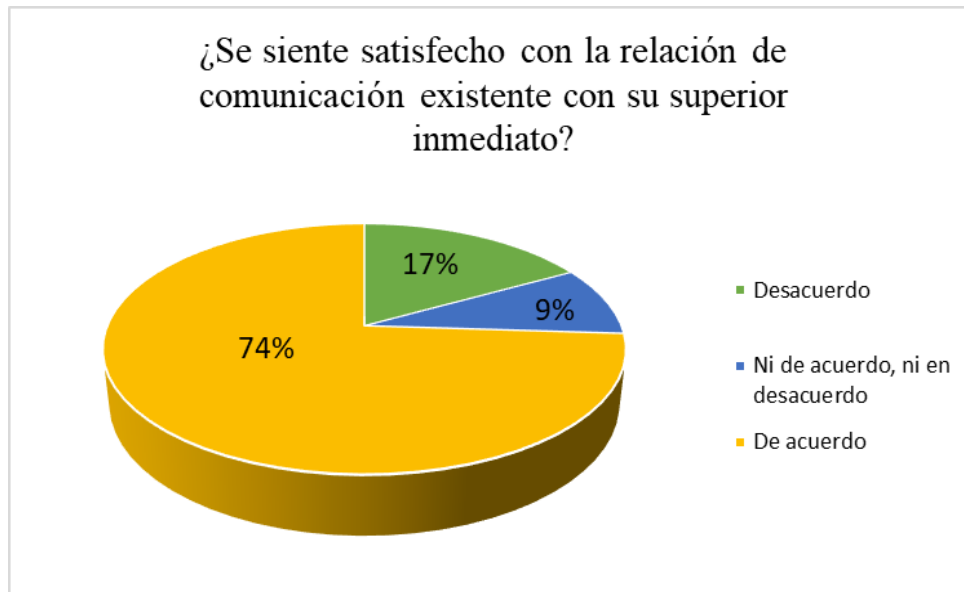
**Figura 24:** Satisfacción del grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo.  
Fuente: Tabla 21.

Un 58% de los encuestados indicó estar satisfecho con el grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo. Un 21% expresa estar en desacuerdo y por otro lado un 21% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Tabla 22: Satisfacción con la relación de comunicación existente con su superior inmediato.**

¿Se siente satisfecho con la relación de comunicación existente con su superior inmediato?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	19	17%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	9%
De acuerdo	83	74%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



**Figura 25:** Satisfacción con la relación de comunicación existente con su superior inmediato. Fuente: Tabla 22.

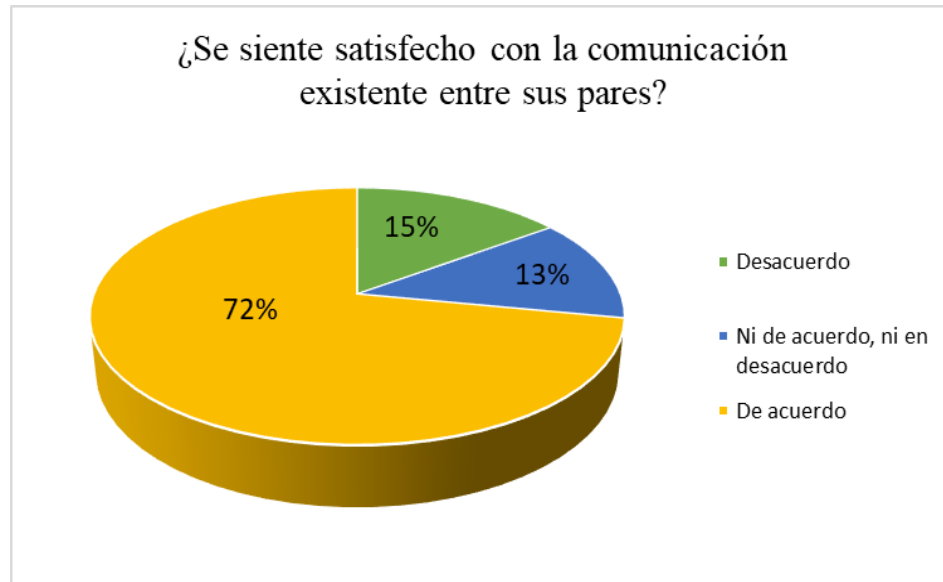
Relacionado a los datos presentados, arrojan que un 74% manifiesta sentirse satisfecho con la relación de comunicación existente con su supervisor inmediato. Un 17% está en desacuerdo, mientras que un 9% ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Tabla 23:** Satisfacción con la comunicación existente entre sus pares.

¿Se siente satisfecho con la comunicación existente entre sus pares?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	17	15%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	14	13%
De acuerdo	81	72%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.





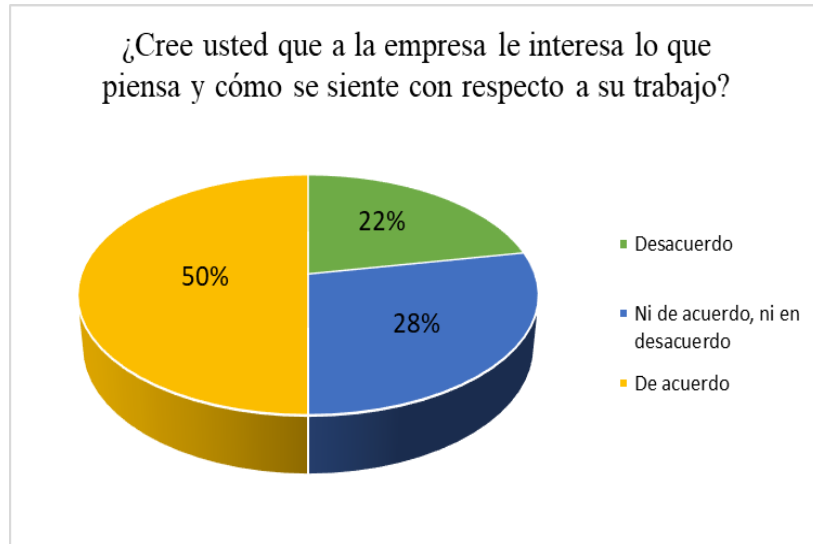
**Figura 26:** Satisfacción con la comunicación existente entre sus pares. Fuente: Tabla 23.

Respecto a esta pregunta un 72% de la población opina estar de acuerdo y satisfecho con la comunicación entre sus pares, un 15% manifiesta estar en desacuerdo, por lo que un 13% expresa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

**Tabla 24: Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo.**

¿Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo?	Frecuencia	Porcentaje
Desacuerdo	25	22%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	31	28%
De acuerdo	56	50%
Total	112	100%

**Fuente:** Información obtenida a través de la encuesta aplicada de Comunicación Organizacional, a los colaboradores de una empresa de servicios logísticos en Santo Domingo Oeste, República Dominicana, 2021.



**Figura 27:** Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo. Fuente: Tabla 24.

Según los resultados observados, un 50% de los encuestados indicó estar de acuerdo al creer que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo, un 28% opina ni de acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que un 22% expresa estar en desacuerdo.

## 4.2 Análisis de resultados

A partir de los resultados obtenidos en la tabla 2, se logra destacar que en su mayoría un 81% de los colaboradores ha recibido información por parte de su supervisor sobre sus funciones, lo que da a entender que el supervisor en este caso procura que sus empleados tengan conocimiento acerca de todo lo concerniente a su trabajo y/o tareas asignadas a su puesto, esto es un punto a favor para la empresa por dos razones:

1. Se destaca la utilización pertinente de una comunicación descendente que, citado anteriormente, Golderhaber (1984) la define como: aquella comunicación que se desarrolla desde los niveles altos de autoridad hasta los niveles inferiores.
2. Recibir información acerca de las funciones y por concerniente conocerlas puede aumentar la motivación del colaborador hacia el desarrollo del trabajo, ya que se genera una mejor adaptación al puesto y al conocer cuál es el objetivo del mismo y su realización óptima se favorece el autodesarrollo.

El resultado dado por la tabla número 3 resalta que el 78% de los colaboradores si consideran que a la hora de recibir una información por parte de su supervisor pueden emitir opinión al respecto, esto da a entender que los mismos poseen en cierta medida libertad para expresarse dentro de su espacio de trabajo, lo que significa que existe un ambiente laboral que propicia que los colaboradores sientan la comodidad como para emitir ciertas opiniones.

Aquello hace que el colaborador posea un mayor grado de compromiso con la empresa, ya que se siente considerado y valorado por la misma, generando un clima de confianza.

Los resultados obtenidos por la tabla 4, apuntan a que la comunicación interpersonal dada entre los colaboradores es efectiva, ya que un 79% de ellos considera que si lo es,

(Sánchez, 2015) indica que la comunicación interpersonal es un proceso que tiene como finalidad la transferencia y compartir, cualquier tipo de información entre dos o más sujetos, es decir, es emitir y recibir información a través del habla, la escritura y en la actualidad medios modernos que tenemos a través de la tecnología.

La mayoría de los conflictos en el ambiente laboral son provocados por una mala comunicación, por esto, el desarrollo de una buena comunicación interpersonal puede traer consigo beneficios tangibles para las empresas, uno de ellos es que prevé conflictos y minimiza los errores.

Se puede presenciar que, con los resultados de la tabla 5, la vía a través de la cual los colaboradores reciben la mayor cantidad de información es la virtual, por tanto, los medios tecnológicos son los más aplicados para transmitir informaciones internas a los colaboradores, (Juan José Trani Moreno, 2015) recalca que dentro de los nuevos medios de comunicación o como él los reconoce “medios nuevos” se encuentran los siguientes: intranet, foros, correos electrónicos, mensajes a móviles o dispositivos electrónicos.

Esto trae consigo un sin número de ventajas para la empresa, a la hora de utilizar como medio de comunicación lo virtual se reducen las barreras de comunicación, ya que, en su mayoría no tendrán interrupciones. La comunicación se desarrolla de una manera más rápida, la información con mayor calidad y se aumenta la productividad de los colaboradores, sin embargo, con la utilidad de este tipo de medios comunicación existe una brecha de la interpretación y la retroalimentación, ya que no se reconocerá si el receptor ha recibido con exactitud el mensaje.

A través de los resultados obtenidos en la tabla 6, podemos ver que, existe un porcentaje elevado de colaboradores que expresa que tal vez o que no entiende que la mayor cantidad

de información que recibe sea por medio de canales formales, sólo un 57% considera que si lo es. Según (Almache, 2013) los canales formales transmiten mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida, incluso dibujada.

En cambio, los canales de comunicación informales son impredecibles. Surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de una organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se hace en las grandes organizaciones (Almache, 2013).

Aunque se logre reconocer que los canales informales son importantes para las organizaciones porque la circulación de información entre colaboradores puede ser más espontánea, el uso elevado de los mismos puede repercutir en la sobrecarga o insuficiencia de información o distorsión de la misma, lo que podría traer como consecuencia los rumores.

Los resultados de la tabla 7 destacan que los colaboradores cuentan con tecnologías que felicitan el flujo de comunicación e información, ya que un 78% de los colaboradores expresó contar con las mismas, las tecnologías de la información y comunicación (TIC) se conocen según Ñiquen (2015), como el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido, video).

En la actualidad las tecnologías de la información son parte fundamental para el buen desarrollo de las empresas, un ejemplo de ello es el monitoreo y procesamiento de información, a partir de se logra obtener información que sirve como guía para la toma de

decisiones estratégicas; otro ejemplo de ello es el proceso de reclutamiento y selección, gracias a la tecnología el proceso puede ser más rápido y efectivo.

Con relación a la tabla 8, se denota que el 74% de los colaboradores sienten que si se promueve y fomenta la comunicación interna; Los directivos juegan un papel importante a la hora de que se lleve a cabo el fomento de la comunicación, pero no es la única forma en que pueda hacerse, la misma comunicación interpersonal es indispensable para que se promueva una buena comunicación interna, este tipo de comunicación logra dar sentido y significado al trabajo, de igual forma la comunicación horizontal, con esta la comunicación interna puede efectiva, el flujo de mensajes de forma horizontal permite coordinación, relaciones humanas y sociales, compartir conocimientos, entre otros.

El resultado de la tabla 9, da a relucir que, una gran parte siendo el 73% de los colaboradores sienten que las reuniones sirven para poder brindarles informaciones necesarias al respecto del ejercicio de sus funciones , aunque 27% destaca cierto desacuerdo con relación a lo anteriormente mencionado; las reuniones deben de contar con un carácter necesario, es decir, algún motivo en específico e información importante y/o necesaria para compartir, a la vez se debe optimizar al máximo el tiempo de la misma, procurando que los colaboradores pierdan el menor tiempo posible y a su vez salgan de la reunión motivados.

Las reuniones son de vital importancia porque conectan a los directivos con los demás colaboradores, estableciendo de esta forma una comunicación recíproca.

En su mayoría el 62% de los colaboradores, como se expresa en la tabla 10, cree que se generan espacios que logren favorecer el encuentro presencial y los diálogos cara a cara, pero el porcentaje que expresa que tal vez o que no cree que sea de esta manera es significativo, sin duda alguna las nuevas tecnologías y los avances que trae consigo la

modernización pone de un lado el encuentro meramente presencial entre los colaboradores, en su mayoría las interacciones se producen por medio de opciones que no son en tiempo real, pero el poder de la experiencia llevar a cabo un trato cara a cara en momentos e interacciones claves puede impulsar de manera efectiva la productividad de los empleados durante la interacción diaria y el compromiso estratégico.

Por lo visto en los resultados de la tabla 11, casi la mitad de los colaboradores un 54% opinan que no se realizan reuniones para escuchar a los empleados y consigo detectar las oportunidades de mejora, y es que además de estar previamente definido el tema o propósito como tal que tendrá la reunión se debe dar espacio a los colaboradores para desarrollar una lluvia de ideas u opiniones, es la forma más idónea de reconocer si el colaborador entendió lo expuesto en la reunión y así el mismo pueda aportar sugerencias y detectar mejoras.

Los resultados de la tabla 12 apuntan que, solo un 29% de los colaboradores ha percibido en algún momento rumores o informaciones no oficiales en su ambiente de trabajo, el rumor se puede definir como “Todo tipo de comunicación sobre el interés de los empleados, referidos a hechos que ocurrieron dentro de una empresa, que no siguen las reglas establecidas y/o reglamentarias y no se hacen responsable de su autenticidad” (Henao, 2010).

Aunque el rumor se llegue a reconocer como algo inadecuado no lo es del todo, por su parte, Henao (2003) destaca que los rumores permiten reducir la ansiedad de los empleados, incluso cuando las noticias son malas; explica que, la incertidumbre en las organizaciones es más dolorosa que las malas noticias. En otras palabras, se puede decir que el rumor sirve

para llenar ciertos vacíos de información, frenar la tensión colectiva y por último dar un poco de sentido a asuntos desconocidos y confusos.

Según los resultados obtenidos en la tabla 13, refleja que un 62% de los colaboradores consideran adecuado el volumen de información manejado en la empresa, por lo que esto indica que la cantidad de información compartida en su mayoría es aceptada por los mismos.

Dentro de los datos recopilados en la tabla 14, se considera que las barreras que existen en la comunicación interna del departamento al que pertenecen, se deben con una mayor cantidad de votos, un 38% a que se comparten informaciones a destiempo, lo cual indica que dentro de los departamentos que habitan en la empresa no existe una organización adecuada para el flujo de las informaciones que se comparten entre sí, en el tiempo o momento determinado en las tareas que realizan los colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla 15, destacan que el medio más utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa con un 60% es el correo electrónico, lo cual refleja que es un medio de comunicación interno formal, el cual permite que las informaciones compartidas sean destinadas a una mayor cantidad de la población que habita en la organización.

En la tabla 16 se puede observar que un 70% de los colaboradores plantearon que están de acuerdo con que reciben retroalimentación por parte de su supervisor, por lo cual esta acción le puede permitir a los empleados incrementar su desempeño y confianza en sí mismos, y los trabajos que realizan.

Los resultados referentes a la tabla 17, indican que un 71% de los colaboradores están de acuerdo, considerando que la comunicación actual es efectiva para el logro de las metas, al ser un porcentaje elevado, representa que, de manera significativa, que la comunicación



actual de cierta forma la consideran funcional, aunque con mejoras ya que un 29% opina lo contrario.

Según los resultados presentados en la tabla 18, indican que un 74% de los encuestados se muestran de acuerdo y satisfechos con las facilidades que cuentan para poder aclarar cualquier duda o situación con su supervisor inmediato, representando que, en su mayoría, los colaboradores sienten la confianza de tener un acercamiento con su supervisor en busca de mejoras.

Relacionado a la tabla 19, los resultados arrojan que un 45% de la muestra expresa estar en desacuerdo con que su desempeño se ve afectado por el tipo de comunicación utilizado un su departamento.

En la tabla 20, un 71% apuntó a sí estar de acuerdo en considerar si los medios de comunicación utilizados en la empresa son funcionales. Pizzolante (2001), indican que ningún sistema de comunicaciones funcionará adecuadamente si no ha sido elaborado para la propia organización, tomando en consideración la estructura organizacional y la cultura corporativa, previa consulta con el personal clave, y la necesaria participación por los directivos de alto nivel.

En relación a la pregunta correspondiente a la tabla 21, un 58% de los encuestados indicó estar satisfecho con el grado en que son tomadas en cuenta sus ideas para la realización del trabajo. Cuando los empleados sienten que sus ideas son tomadas en cuenta les genera cierto bienestar y satisfacción en su espacio laboral puesto que puede sentir libertad de expresarse. Taylor y Kent (2014), señalan que la escucha es el proceso que tiene un propósito para las organizaciones.

Cuando las organizaciones están abiertas al feedback toman buenas decisiones, de modo que las personas tengan seguridad y confianza en expresar sus ideas, con el objetivo de que sean las mejores.

Los resultados dados en la tabla 22 apuntan a que un 74% manifiesta sentirse satisfecho con la relación de comunicación existente con su supervisor inmediato, lo cual en cierta parte manifiesta el buen liderazgo existente en los supervisores del área correspondiente. El líder es el punto de unión entre el empleado y la empresa, es pieza fundamental para la evaluación del rendimiento, distribución de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Bhal y Ansari, 2007).

Respecto a la tabla 23, un 72% de la población opina estar de acuerdo y satisfecho con la comunicación entre sus pares. Reflejando que entre los compañeros de trabajo puede habitar comodidad para comunicarse entre los mismos y mantener un ambiente estable.

Según los resultados proyectados en la tabla 24, un 50% de los encuestados indicó estar de acuerdo al creer que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo, lo que significa que la empresa de manera media muestra importancia en escuchar lo a los colaboradores. Heath y Coombs (2006) señalan que escuchar a los públicos es un aporte para la organización y ayuda a prevenir conflictos, proyectar a la empresa hacia adelante y promover relaciones más duraderas con la organización.

### 4.3 Conclusiones

La comunicación organizacional ha cobrado relevancia en los últimos años debido a su funcionalidad pues permite que la interactividad en las relaciones laborales se dé en un mejor ambiente, que los mensajes emitidos dentro de esta sean entendibles y factibles para quien la conforma y que el intercambio de información surja tanto en el interior como en el exterior de las organizaciones.

Para concluir este trabajo de investigación se tuvo en cuenta diversos aspectos que fueron evaluados durante el desarrollo del estudio. Gracias a la información recopilada, el proceso de análisis de los documentos y los resultados de la aplicación de la herramienta, es posible determinar que se han alcanzado todos los objetivos marcados, tanto el objetivo general como los objetivos específicos, de los cuales se extraen las siguientes conclusiones:

A lo largo de este trabajo se destaca que la comunicación organizacional es un proceso social que ha permitido al ser humano interactuar con sus semejantes a través de mensajes y códigos, por ello no podemos limitar su uso en los medios audiovisuales o impresos tanto dentro como fuera de una empresa.

El simple hecho de observar a la organización desde el punto de vista de la comunicación organizacional ofrece grandes ventajas debido a que esta disciplina propone un cambio de fondo más que de forma, ya que hace uso de herramientas y medios que analizan desde “raíz” la situación actual en la que se encuentra la organización ofreciendo, así, soluciones y cambios que pueden trascender dentro de la misma empresa.

Con relación al primer objetivo específico que busca identificar el tipo de comunicación existente, se pudo determinar que la comunicación formal toma más relevancia dentro de la organización, se destaca la existencia de una buena comunicación horizontal, lo cual permite que entre los compañeros de trabajo habite cierta armonía, ambiente laboral más próspero, una mejor interacción entre sí y formaliza lazos positivos entre los diferentes miembros.

Se determina que la comunicación organizacional en las diferentes áreas de la institución sí influye considerablemente sobre el proceso del trabajo en equipo, lo que fomenta un ambiente laboral de confianza, armonía y respeto a través de una comunicación óptima.

Cubriendo el segundo objetivo, el cual se enfoca en describir el proceso de comunicación interna utilizado en la empresa, se pudo establecer que las tecnologías de la información juegan un papel fundamental para el buen desarrollo de las empresas, las cuales permiten a su vez una comunicación más fluida dentro de la organización la cual tiene como finalidad mantener una comunicación que sirve como guía para la toma de decisiones estratégicas en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos colaboradores para un futuro crecimiento de esta. En su mayoría la información que reciben los colaboradores es a través de medios virtuales y el medio más utilizado para transmitirla es el correo electrónico. Las barreras de comunicación más destacadas son las informaciones a destiempo y la interrupción de la comunicación.

En el tercer objetivo, relacionado al grado de efectividad de la retroalimentación en la comunicación del superior al subordinado con la que cuentan en la empresa, se destaca que

se sienten satisfechos con los mismos, por lo tanto, esta acción puede permitir que los empleados aumenten su rendimiento y confianza en sí mismos y en las tareas que realizan.

Así como la organización necesita una dirección y estrategias claras para el logro de los objetivos, de igual forma los colaboradores necesitan saber cuál es su papel dentro de la organización para favorecer el buen desarrollo de su trabajo, son múltiples los beneficios que se producen cuando hay una buena definición de funciones y estas a su vez son transmitidas con claridad y transparencia. En los trabajos en los cuales los empleados requieren orientación y supervisión se necesita de supervisores eficaces; un supervisor capacitado es aquel que comunica con eficacia, resuelve problemas y motiva a los colaboradores.

Por último, otra conclusión a la que se pudo llegar, partiendo de una serie de preguntas enmarcadas en el instrumento aplicado en la investigación, es que los colaboradores destacan estar complacidos con las facilidades otorgadas, así como la relación con sus pares. Sin embargo, hay un porcentaje significativo que no se siente satisfecho con la toma en cuenta de sus opiniones y puntos de vistas respecto a su trabajo. La satisfacción laboral está fuertemente vinculada con ciertos aspectos del desempeño, y se reconoce un vínculo positivo de causa y efecto entre el ambiente organizacional y las actividades favorables o desfavorables de los empleados.

En este sentido, cabe resaltar que en general, la comunicación organizacional que se desarrolla en la empresa es en cierta medida adecuada, y permite que la relación entre los distintos niveles de la organización sea efectiva, sin embargo, existen aspectos que podrían mejorar y conseguir potencializar a su máximo nivel la efectividad de la comunicación interna.

#### 4.4 Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas se establecen las siguientes recomendaciones:

- Elaborar un manual de comunicación ya que en la actualidad la organización no cuenta con uno; un manual de comunicación interna es “es una herramienta administrativa que contiene de forma detallada las instrucciones por las cuales se debe regir la comunicación en la organización, con el fin de unificar los símbolos de la imagen institucional y regular las comunicaciones formales de la institución” (Botero, 2012).
- Reforzar las tecnologías que faciliten el flujo de información y comunicación. Toda empresa necesita una comunicación fluida entre áreas, la implementación de softwares corporativos que ofrecen canales comunicativos sofisticados cuyo acceso a la información sea desde cualquier dispositivo conectado. Esto significa que los tiempos de respuestas sean inmediatos y que el flujo de datos sea más ágil y accesible.
- Promover y fomentar la comunicación interna creando diálogos, reuniones, salas abiertas y tertulias con los colaboradores ya sea de forma general y/o departamental que favorezcan el encuentro presencial entre los colaboradores y supervisores, donde los mismos puedan expresar sus inquietudes, ideas, mejoras lo cual aportará de manera significativa en la empresa y motivación en los empleados. Realizar reuniones cada cierto tiempo determinado, las cuales serán de vital importancia con el objetivo de conectar a los directivos con los demás colaboradores, estableciendo de esta forma una comunicación recíproca con el fin de crear y continuar

estrechando vínculos armoniosos de relaciones laborales, con el fin de los colaboradores se sientan escuchados y que son parte importante de la empresa.

- Predeterminar y estructurar las informaciones que serán dadas en las reuniones para que las mismas no carezcan de información importante y por tanto se pueda compartir todo tipo información relevante en conjunto con el equipo.
- Crear un calendario de fechas importantes por departamentos en conjunto con su equipo, donde los mismos establezcan las actividades anuales que ameriten más demanda de tiempo y organización con anticipación para una mejor ejecución de las actividades, donde el mismo sea verificado periódicamente por todos, para fines de refrescar estas informaciones, lo cual evitaría el flujo de compartir informaciones a destiempo hacia los colaboradores.
- Aunque los rumores minimizan la tensión entre los colaboradores, se debe buscar cómo disminuir su volumen de circulación ya sea utilizando fuentes internas y oficiales como, por ejemplo, medios de comunicación corporativos como el correo electrónico y utilización mensajes precisos y a tiempo.
- Manejar volúmenes adecuados de información, el éxito de una organización está enmarcado en las decisiones de sus empleados, dicha organización merece ser tratada con un gran volumen de información actualizada, veraz y completa para que la gerencia tome las decisiones adecuadas al desempeño de la organización. Para hacerlo, las organizaciones deben usar nuevas estrategias todos los días para crear una ventaja competitiva.
- Mejorar el nivel de retroalimentación del supervisor al colaborador, con ayuda de actividades ya sea resaltando el esfuerzo y comportamiento del colaborador y

estableciendo y comunicando metas claras indicando el nivel de importancia de las tareas dadas. Al momento del colaborador reconocer las actividades y/o funciones por realizar, trae consigo una mejora significativa en la productividad de su trabajo.

- Capacitar a los supervisores para que los mismos tengan la capacidad de: convertirse en buenos oyentes, demostrar preocupación por sus colaboradores, transmitir informaciones e instrucciones de forma clara,



## Parte 5. Consultas Bibliográficas

### Referencias bibliográficas

- Almache, V. T. (2013). *1 Library*. Obtenido de Planificación estratégica de comunicación interna del Ministerio del Ambiente del Ecuador: <https://1library.co/document/lzgg9g6z-planificacion-estrategica-comunicacion-interna-ministerio-ambiente-ecuador.html>
- Andresen, M., Domsch, M., Cascorbi, A; Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. *Journal of Labor Research*. 2007, vol. 28(4), 714-734. Obtenido de: <https://www.aiteco.com/satisfaccion-laboral/>
- Areiza, Y. M. (23 de noviembre de 2019). *Diseño de un plan de comunicación organizacional en el área de producción en la empresa Style Group S.A.S*. Obtenido de Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria : <https://dspace.tdea.edu.co/flip/index.jsp?pdf=/bitstream/handle/tda/514/Diseno%20de%20un%20plan%20de%20comunicacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ávila, M. F. (mayo de 2016). *Proceso comunicativo y comunicación organizacional*. Obtenido de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/proceso-comunicativo-comunicacion-organizacional/>
- Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007): “Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, nº 1, p. 20-35. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43315587006.pdf>
- Beltrán, F. F. (2007). *Modelos de comunicación interna*. Obtenido de [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06\\_modelos.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/06_modelos.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Bermúdez, C. A. (01 de octubre de 2018). *La Comunicación Interna en el Proceso de Gestión de la Calidad Educativa. Caso: Centro Educativo Pedro Variara del municipio Santo Domingo Este, provincia Santo Domingo 2017-2018*. Obtenido de Base de Datos Referencial de Investigaciones Educativas de la República Dominicana, INERED.: <https://inered.gob.do/fichanueva.php?id=7636>

- Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007): "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice", *Leadership & Organización Development Journal*, Vol. 28, nº 1, p. 20-35
- Bracho. (1998). *SATISFACCIÓN LABORAL Y MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO*. Obtenido de Scielo : [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682014000100001](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682014000100001)
- Botero, M. I. (2012). *Manual de Comunicaciones* . Obtenido de Escuela Colombiana de Reabilitacion : <https://www.ecr.edu.co/wp-content/uploads/2018/12/Manual-de-Comunicaciones-Marzo-2012-web.pdf>
- Cardozo Vale, Silvana Valesca (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión Gerencial*, (2),196-206. Disponible en:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545876009>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Obtenido de [https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_hu\\_manos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_hu_manos_-_chiavenato.pdf)
- Conexionesan*. (17 de marzo de 2017). Obtenido de La retroalimentación: pieza clave en la mejora del desempeño: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- Corvo, H. S. (21 de noviembre de 2018). *Comunicación ascendente: características, ventajas, ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/comunicacion-ascendente/>
- Cruz, C. K. (junio de 2015). *La Comunicación Organizacional en el Ministerio de Turismo de la República Dominicana*. Obtenido de Biblioteca UNAPEC: [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MGC\\_06\\_2015\\_ETI\\_50292.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_06_2015_ETI_50292.pdf)
- David, B. T. (enero de 2014). "La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de: ["http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf](http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e.pdf)
- Enríquez, S. J. (2017). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO*. Obtenido de La imagen corporativa y su influencia en el desarrollo:

<http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/4308/1/UNACH-EC-FCP-ING-COM-2017-0037.pdf>

Esteban, Agueda; García Jesús; Narros María; Olarte, Cristina; Reinares, Eva; Saco, Manuela (2008) Principios de marketing. 3era Edición. ESIC Editorial. España, pp 35-38, 643-645. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf>

Española, R. A. (2020). *Real Academia Española*. Obtenido de Liderazgo: <https://dle.rae.es/liderazgo>

Execyl. ( 2013). *¿CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA?* Obtenido de Documento de la Comisión de Eficiencia: <https://www.execyl.es/00Eficiencia/CE.EXECyL.Comunicacion%20interna.Teoria.pdf>

Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15. Obtenido de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definici%C3%B3n%20y%20alcance%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20organizacional.PDF>

García, J (1998) Comunicación interna, Madrid, Editorial Díaz de Santos. Obtenido de: [https://books.google.com.pe/books?id=KilceG\\_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false)

Goldhaber, Gerald m. Comunicación Organizacional. Editorial Diana. México, 2000, 1984. Obtenido de Google libros: [https://books.google.com.do/books/about/Comunicaci%C3%B3n\\_Organizacional.html?hl=es&id=YHSMAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.do/books/about/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional.html?hl=es&id=YHSMAAAACAAJ&redir_esc=y)

Guerra, I. R. (17 de febrero de 2005). *Teorías de la Comunicación Organizacional*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Heath, R. y Coombs, W. (2006). Today's public relations : an introduction. Nueva York: Sage Publications. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v17n34/1692-2522-angr-17-34-239.pdf>

HENAO, P. S. (2010). *CARACTERIZACIÓN DE RUMORES ORGANIZACIONALES A PARTIR DE LA POSTURA DE LOS JEFES DE ÁREA DE LA CENTRAL HIDROELÉCTRICA DE CALDAS S.A. E.S.P.* Obtenido de

[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/297/1/Caracterizacion\\_Rumores\\_Organizacionales\\_Salazar\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/297/1/Caracterizacion_Rumores_Organizacionales_Salazar_2010.pdf)

Humanos, L. R. (28 de 02 de 2016). Tipos de canales de comunicación. Obtenido de Los Recursos Humanos: <https://www.losrecursoshumanos.com/tipos-de-canales-de-comunicacion/>

Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, México: McGraw-Hill Interamericana, 2007 p. 68. Moreno, J. J. La Comunicación Interna. Obtenido de Una herramienta al servicio de las organizaciones: [https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo.pdf](https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf)

KINICKI, A. y H. URRUTIA (2003): Comportamiento organizacional, McGraw-Hill, México D.F.

Ledesma, K. L. (marzo de 2015). *Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos - INEC*. Pontificia Universidad Católica de Ecuador, Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado. Obtenido de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Martín, A. D. (2006). *Introducción al liderazgo organizacional: teoría y metodología*. Obtenido de Books google : <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qppjOxCykUkC&oi=fnd&pg=PA15&dq=liderazgo+organizacional&ots=QdxitIdqEA&sig=332uhdCKNj3kIwc84e9CiwZ4pJ4#v=onepage&q=liderazgo%20organizacional &f=false>

Moreno, J. J. (2015). *Universitat de Barcelona*. a Comunicación Interna, Una herramienta al servicio de las organizaciones Obtenido de *Universitat de Barcelona*: [http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/wp-content/themes/twentythirteen/cuadernos/pdf/194\\_Juan\\_Jose\\_Trani.pdf](http://www.servidor-gestisqs.com/ub/web/wp-content/themes/twentythirteen/cuadernos/pdf/194_Juan_Jose_Trani.pdf)

Ñiquen, E. E. (agosto de 2015). *Libro TIC* . Obtenido de TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN: <http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1189/Libro%20TIC%20%282%29-1-76%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- PIZZOLANTE, I. (2001). Ingeniería de la imagen. Disponible en: [www.pizzolante.com/publicaciones.asp](http://www.pizzolante.com/publicaciones.asp) (Consulta: julio 19 de 2005).
- Pizzolante, I (2004) El poder de la comunicación estratégica Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Ramos Reyes Washington, P. S. (noviembre de 2017). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*. Obtenido de Compas : <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- Robbins, S. (2001). *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice Hall. Obtenido de: [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Rubiano, M. G. (junio de 2011). *Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional*. Obtenido de Pensamiento Psicológico: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-89612011000100004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89612011000100004)
- SALAZAR, M. C. (2012). *LIDERAZGO EMPRESARIAL: VISTO DESDE UNA PERSPECTIVA DE*. Obtenido de Academia Accelerating the world's research.: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54855464/CentenoMarcela2012-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638318386&Signature=AA\\_TjsQmnSukErrM-tNQMVh~ItH7BHDPTk657Hc-l~7t9IHR01tegEj3Li13N~Ufud-7O3dXt-HF-7FqShCjjBrLGNMms9EP6Ww~atYKaGBBRkilbrjlgeRbMYzGsImz-DCVMh6nJC](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54855464/CentenoMarcela2012-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638318386&Signature=AA_TjsQmnSukErrM-tNQMVh~ItH7BHDPTk657Hc-l~7t9IHR01tegEj3Li13N~Ufud-7O3dXt-HF-7FqShCjjBrLGNMms9EP6Ww~atYKaGBBRkilbrjlgeRbMYzGsImz-DCVMh6nJC)
- Sánchez, G. M. (14 de abril de 2015). *Propuesta Estratégica de Mejora de la Comunicación Interna del Ministerio de la Juventud*. Obtenido de Biblioteca UNAPEC : [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MGC\\_21\\_2015\\_ET1\\_50307.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_21_2015_ET1_50307.pdf)
- Sánchez, P. (2015). *Comunicación y atención al cliente*. España: Editex.
- Segura, R. A. (diciembre de 2016). *Diagnóstico de Comunicación Interna para la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU)*. Obtenido de Biblioteca UNAPEC: [https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG\\_CI\\_MGC\\_60\\_2016\\_ET1\\_70240.pdf](https://bibliotecaunapec.blob.core.windows.net/tesis/TPG_CI_MGC_60_2016_ET1_70240.pdf)
- Serrano, M. (2007). *Teoría de la comunicación, la vida y la sociedad*. Obtenido de Redalyc : <https://www.redalyc.org/pdf/698/69830991014.pdf>

- Serrano, u. C. (2006). LIDERAZGO Y SU INFLUENCIA SOBRE EL CLIMA LABORA  
Obtenido de StuDocu.: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-san-luis-gonzaga/gestion-del-potencial-humano/liderazgo-y-su-influencia-sobre-el-clima-laboral/12195884>
- Taylor, M. y Kent, M. (2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384–398. Obtenido de: <http://www.scielo.org.co/pdf/angr/v17n34/1692-2522-angr-17-34-239.pdf>
- Turton, A. (2003). *La dinámica hidropolítica de la cooperación en África austral, una perspectiva estratégica sobre el desarrollo institucional en las cuencas hidrográficas internacionales*. Pretoria, Sudáfrica. Obtenido de Unidad de Investigación de Problemas del Agua en África: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.459.2811&rep=rep1&type=pdf>
- Vargas, J. G. (2013). ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL. Obtenido de *Revista electrónica de Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional de Universidade de Contestado*: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5443935.pdf>
- Viggiano, N. V. (2009). *Lengua y Comunicación*. Obtenido de Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana: [https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen\\_25.pdf](https://ceccsica.info/sites/default/files/content/Volumen_25.pdf)
- Villalta, H., (2018). *Propuesta de mejora para la comunicación interna del área de recursos humanos en la empresa Ecuavegetal S. A.* (Proyecto de Grado). Instituto Superior Tecnológico Bolivariano de Tecnología. Guayaquil, Ecuador. obtenido de: <http://repositorio.itb.edu.ec/handle/123456789/620>

## Parte 6. Anexos

### Anexo 1. Encuesta

#### Encuesta de comunicación organizacional

La mayoría de nosotros asumimos que la calidad y cantidad de la comunicación en nuestro trabajo contribuye a la satisfacción y productividad del mismo. El objetivo de este estudio es determinar qué tan satisfactorias son las prácticas de comunicación y sugerir formas de mejorarlas.

Sus respuestas son estrictamente confidenciales, por lo que puede ser honesto.

**Tema: Estudio de la comunicación organizacional existente en una empresa de servicios logísticos, periodo octubre-enero 2022, Santo Domingo Oeste, República Dominicana.**

Estudio de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña  
Sustentado por: Pamela Aquino y Lizmary Zorrilla  
Para optar por el título de: Psicología Industrial



#### SELECCIONA LA RESPUESTA CORRECTA

¿Ha recibido informaciones claras de su supervisor sobre sus funciones y responsabilidades en mi puesto de trabajo?

- Sí
- Tal vez
- No



**¿Considera usted que a la hora de recibir una información por parte de su supervisor puede emitir alguna opinión?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Considera usted que es efectiva la comunicación interpersonal con sus compañeros de trabajo?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Cuál es el canal o vía de comunicación por el cual usted recibe la mayor cantidad de información?**

- Virtual
- Presencial
- Ambas

**¿Entiende usted que, en su mayoría, la comunicación que recibe es a través de canales formales (boletines, manuales, intranet...)?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Cuenta con las tecnologías necesarias que facilitan el flujo de comunicación e información?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Siente usted que se promueve y fomenta la comunicación interna?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Siente que las reuniones sirven para brindarle las informaciones necesarias para el ejercicio de sus funciones?**

- Si
- Tal vez
- No

**¿Cree usted que se generan espacios que favorecen al encuentro presencial y al diálogo cara a cara?**

- Si
- Tal vez
- No



¿Se realizan reuniones para escuchar a los empleados y detectar oportunidades de mejora?

- Si
- Tal vez
- No

¿Ha percibido rumores y circulación de informaciones no oficiales en la oficina?

- Si
- Tal vez
- No

¿Considera adecuado el volumen de información manejado en la empresa?

- Si
- Tal vez
- No

¿Cuáles barreras consideras que existen actualmente en la comunicación interna de tu departamento?

- Filtración de información
- Rumores
- Información a destiempo
- Falta de claridad
- Interrupción en la comunicación

¿Cuál es el medio mas utilizado para comunicarse a lo interno de la empresa?

- Personalmente
- Correo electrónico
- Vía telefónica
- Reuniones
- Un Intermediario

**SELECCIONAR LA RESPUESTA QUE CONSIDERE CORRECTA  
TOMANDO EN CUENTA LO SIGUIENTE:**

1. Desacuerdo
2. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
3. De acuerdo

¿Recibe usted retroalimentación por parte de su supervisor?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Considera usted que la comunicación actual es efectiva para el logro de metas?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Se siente usted satisfecho con las facilidades que cuenta para poder aclarar cualquier duda/situación con su supervisor inmediato?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Considera usted que su desempeño se ve afectado por el tipo de comunicación utilizado en su departamento?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Considera usted que los medios de comunicación utilizados en la empresa son funcionales?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Es satisfactorio el grado en que son tomadas en cuenta mis ideas para la realización del trabajo?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Se siente satisfecho con la relación de comunicación existente con su superior inmediato?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

---

¿Se siente satisfecho con la comunicación existente entre sus pares?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

¿Cree usted que a la empresa le interesa lo que piensa y cómo se siente con respecto a su trabajo?

- Desacuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- De acuerdo

**Muchas gracias por su colaboración, será de mucha utilidad para la investigación en estudio.**

## Anexo 2. Cronograma de actividades

Número	Actividad	Fecha	Objetivo	Equipo de trabajo
1	Redacción de objetivos, preguntas	7 de octubre	Identificar los objetivos y preguntas de la presente investigación.	Lizmary Z. Pamela A.
2	Desarrollo planteamiento del problema	13 de octubre	Establecer el propósito de estudio que pretende la investigación.	Lizmary Z. Pamela A.
3	Elaboración del marco teórico y antecedentes	19 de octubre	Desarrollar el tema de estudio basado en conocimientos existentes.	Lizmary Z. Pamela A.
4	Desarrollo del marco metodológico	28 de octubre	Describir el proceso de estrategia de investigación.	Lizmary Z. Pamela A.
5	Desarrollo del instrumento y selección de la muestra	1 de noviembre	Creación de instrumento basado en los objetivos de investigación y determinar el segmento de la población pertinente.	Lizmary Z. Pamela A.
6	Aplicación del instrumento	14 de noviembre	Aplicar la encuesta creada para fines de extracción de información sobre el estudio determinado.	Lizmary Z. Pamela A.
7	Análisis e interpretación de datos	2 de diciembre	Exponer los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada.	Lizmary Z. Pamela A.
8	Redacción de conclusiones y recomendaciones	21 de diciembre	Establecer la premisa final de la investigación, basado en el razonamiento y propuestas dirigidas a beneficios.	Lizmary Z. Pamela A.
9	Anexos	22 de diciembre	Integrar documentos e imágenes de valor, enlazados como soporte de investigación.	Lizmary Z. Pamela A.

*Fuente: Elaborado por Pamela Aquino, Lizmary Zorrilla (2021).*

### Anexo 3. Presupuesto de trabajo

Concepto	Cantidad	Costo unidad	Total
Inscripción del trabajo de grado	2	13,500	27,000
Transporte para el levantamiento de información	2	800	1,600
Digitación y revisión de informe final	2	1,500	1,500
Reproducción informe preliminar	1	1,500	1,500
Encuadernado preliminar	1	1,800	1,800
Reproducción informe final	1	2,000	2,000
Empastado de tesis	1	3,000	3,000
Gastos de presentación final	2	1,500	3,000
Presentación de trabajo de grado	2	15,000	30,000
Otros	1	3,500	3,500
Total			44,900

*Fuente:* Elaborado por Lizmary Zorrilla, Pamela Aquino (2021).

## **Anexo 4. Carta de autorización de presentación**

## **Anexo 5. Hoja de firmas**

\_\_\_\_\_  
**Pamela Aquino Jiménez**  
Sustentante

\_\_\_\_\_  
**Lizmary Zorrilla Zorrilla**  
Sustentante

\_\_\_\_\_  
**Orquídea Altagracia Jiménez Arias**  
Asesora

\_\_\_\_\_  
**Balduino Rainiero Acosta Pérez**  
Asesor

\_\_\_\_\_  
**Lic. Mariela Santos Molina**  
Jurado

\_\_\_\_\_  
**Lic. Pedro Rivas De La Cruz**  
Jurado

\_\_\_\_\_  
**Lic. Sugeldy Sánchez Arnaud**  
Jurado

\_\_\_\_\_  
**Ivonne Guzmán Cerda, M.A.**  
Directora Escuela Psicología