



---

# EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN ORGANIZACIONES DEL SECTOR PRODUCTIVO

*Evaluation of internal communication in organizations of the productive sector*

*Avaliação da comunicação interna em organizações do setor produtivo*

---

Grace Latorre<sup>1</sup> , Agustín Dousdebés<sup>2</sup> , Lucía González<sup>3</sup>  & Gabriela Vasco<sup>4</sup> 

<sup>1</sup> Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador.  
[galatorre@puce.edu.ec](mailto:galatorre@puce.edu.ec)

<sup>2</sup> Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador.  
[adousdebes@puce.edu.ec](mailto:adousdebes@puce.edu.ec)

<sup>3</sup> Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador.  
[algonzalezs@puce.edu.ec](mailto:algonzalezs@puce.edu.ec)

<sup>4</sup> Facultad de Psicología. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito-Ecuador.  
[mvasco852@puce.edu.ec](mailto:mvasco852@puce.edu.ec)

Fecha de recepción: 12 de octubre de 2018.

Fecha de aceptación: 1 de julio de 2019

## RESUMEN

**INTRODUCCIÓN.** La comunicación organizacional interna es un proceso clave dentro de las organizaciones y facilita la consecución de sus objetivos estratégicos, sin embargo, en la práctica este sistema es manejado de manera empírica, lo que va en detrimento de los demás procesos organizacionales. **OBJETIVO.** Determinar la situación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo en la ciudad de Quito. **MÉTODO.** Se realizó un estudio cuantitativo, exploratorio, descriptivo para analizar siete dimensiones relacionadas con la comunicación organizacional interna. Se trabajó con una muestra conformada por 48 empresas con 1080 encuestados, pertenecientes a distintos sectores, con diferentes estructuras organizacionales, tamaños y volumen de facturación. Se aplicó el instrumento *Communication Evaluation Survey*, de la Concordia University. Se ha realizado el análisis de sus propiedades de confiabilidad, obteniendo un Alfa de Cronbach de .948, una media de 3.253 y una desviación estándar de 1.267. **RESULTADOS.** De manera general, existe una satisfacción moderada con relación a este tema en las empresas participantes en la investigación. **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.** Los datos analizados permiten concluir que los canales considerados como las mejores prácticas organizacionales en torno a la comunicación interna fueron el correo electrónico, las reuniones y la mensajería instantánea. Los resultados sociodemográficos muestran que los colaboradores entre 18 y 30 años de edad reportan mayor nivel de satisfacción con el estado general de la comunicación interna en sus organizaciones; así también, los colaboradores que tienen menos de un año trabajando en la organización y

---

Latorre, Dousdebés, González & Vasco. Evaluación de la comunicación interna en organizaciones del sector productivo.

Julio-Diciembre 2019

<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v8i2.221>



aquellos que tienen más de quince, reportan mayor nivel de satisfacción que los demás. Se evidencia la necesidad de recibir o enviar información desde o hacia el jefe inmediato, por considerarlo una fuente clave en el proceso.

**Palabras claves:** comunicación organizacional interna, dimensiones de la comunicación organizacional interna, canales de comunicación, organizaciones.

## ABSTRACT

**INTRODUCTION.** Internal organizational communication is a key process within companies because it facilitates the achievement of strategic objectives, however, in practice this system is managed in an empirical way, which is detrimental to other organizational processes. **OBJECTIVE.** To determine the situation of internal organizational communication in productive sector organizations in Quito city. **METHOD.** A descriptive study was conducted to analyze seven dimensions related to internal organization communication, the study counted with a sample formed by 48 companies with 1080 subjects, belonging to different sectors, with different organizational structures, billing sizes and volume. The Communication Evaluation Survey instrument was applied, from Concordia University. The analysis of its reliability properties resulted in a Cronbach's alpha of .948, media is 3.253 and standard deviation is 1.267. **RESULTS.** In general, there is a moderate satisfaction rate with this subject in the companies involved in this research. **DISCUSSION AND CONCLUSIONS.** The analyzed data concluded that the internal communication channels considered as the best organizational practices were e-mail, meetings and instant messaging. The demographic indicators show that the employees between 18 to 30 years old, have the highest level of satisfaction related to internal organizational communication; also, employees who work at the companies less than a year, as well as, those who work more than 15 years, report higher level than their co-workers. Sending and receiving information from the boss is the most evident need, because it is considered a key source.

**Keywords:** internal organizational communication, dimensions of internal organizational communication, communication channels, organizations.

## RESUMO

**INTRODUÇÃO** A comunicação organizacional interna é um processo-chave dentro das organizações, e facilita a realização de seus objetivos estratégicos. Porém, na prática, esse sistema é gerenciado empiricamente, ocasionando um detrimento de outros processos organizacionais. **OBJETIVO:** Determinar a situação da comunicação interna nas organizações do setor produtivo da cidade de Quito. **MÉTODO:** Foi realizado um estudo quantitativo, exploratório e descritivo para analisar sete dimensões relacionadas à comunicação organizacional interna. O trabalho foi realizado com uma amostra composta por 48 empresas, que perfaz um total de 1080 sujeitos entrevistados, que pertencentes a diferentes setores, com diferentes estruturas organizacionais, tamanhos e volume de faturação. O instrumento de pesquisa para avaliação de comunicação *Communication Evaluation Survey* da Universidade de Concordia foi aplicado. **RESULTADOS:** De maneira geral, há uma satisfação moderada em relação a comunicação organizacional nas empresas participantes da pesquisa. **DISCUSSÃO E CONCLUSÕES:** Os dados analisados nos permitem concluir que os canais considerados como as melhores práticas organizacionais em torno da comunicação interna foram e-mail, reuniões e mensagens instantâneas. Os resultados sociodemográficos mostram que funcionários entre 18 e 30 anos relatam maior nível de satisfação com o estado geral de comunicação interna em suas organizações; da mesma forma, os funcionários que trabalharam por menos de um ano na organização e os que têm mais de quinze anos relatam um nível de



satisfação maior do que outros. A necessidade de receber ou enviar informações de ou para o chefe imediato foi evidenciada, pois é considerada uma fonte chave no processo.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional interna, dimensões da comunicação organizacional interna, canais de comunicação, organizações.

## INTRODUCCIÓN

Comunicar positiva y asertivamente dentro de una organización es un auténtico reto para quienes la dirigen; es un tema que viene ligado a la cultura, a la capacidad de enviar mensajes claros y también de la receptividad de quienes reciben esa información; por lo tanto, no solo es cuestión de aplicar teorías comunicacionales, es un tema que implica cultura, relaciones personales, sistemas atractivos y procesos amigables que permitan resultados que favorezcan a todos.

La comunicación es uno de los aspectos vitales de la vida moderna, influye en el progreso de las sociedades, marcando pautas para su política, economía, tecnología, entre otros [1].

Es preciso, entonces, definir a qué se refiere la comunicación. Algunos autores proponen el tema de la siguiente manera:

El sentimiento de compartir es lo que define la comunicación, es construir con el otro un entendimiento común sobre algo. Es el fenómeno perceptivo en el cual dos consciencias comparten en la frontera. El entendimiento común no quiere decir concordancia total con los enunciados envueltos en el intercambio. El entendimiento puede ser la conclusión de las consciencias que discrepan de los enunciados una de otra. El lenguaje despunta, entonces, como objeto cultural de percepción del otro. El lenguaje se convierte en el plano en el cual la zona de encuentro puede ser diseñada mediante el diálogo [2, p. 47].

Así como no es posible concebir a la sociedad actual sin comunicación, es necesario entender el papel de esta en las organizaciones ya que se convierte en un eje transversal que posibilita tanto su proyección externa, como la consecución de sus objetivos [1].

Para abordar el estudio de la comunicación organizacional, es necesario partir de una referencia conceptual entendiéndola como:

Un género comunicacional que por su forma y contenido intenta personalizar, distinguir y hacer conocer a una institución. Se desarrolla en el seno de una institución y está destinada a interconectar tanto a los públicos internos como externos y a ambos entre sí, constituye un proceso permanente que la organización debe asumir y desarrollar [3].



A partir de la década de los 40 se empieza a considerar a la comunicación organizacional como una disciplina independiente de otras como la psicología social y la sociología [4]. Justamente por tratarse de una disciplina joven, los estudios disponibles al respecto son limitados, y esta una de las razones por las cuales surge la presente investigación.

La comunicación organizacional se clasifica en dos grandes áreas a estudiar: la comunicación organizacional externa y la comunicación organizacional interna. La primera se refiere a aquellas comunicaciones que parten del interior de la organización hacia públicos externos y la segunda se refiere a los esfuerzos comunicativos dirigidos exclusivamente a miembros de la organización [5].

Según autores como Nordin, Sivapalan, Bharracharyya, Ahmad & Abdullah [6] existen algunos elementos dentro de las organizaciones que influyen en los procesos de comunicación interna: clima organizacional, manejo de conflictos y estructura interna. Cada uno de ellos puede tener mayor o menor grado de impacto, por ello los estudios de comunicación organizacional interna incluyen dos entidades conceptuales distintas que son la organización y la comunicación [7].

Comúnmente se ha pensado que el manejo de la comunicación interna es un proceso que solo las grandes empresas pueden estructurar; sin embargo, según Capriotti [8], la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para responder a las necesidades del trabajo con relación a la organización y para potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados; también permite reducir la incertidumbre y prevenir los rumores. Uno de los aportes de esta investigación es brindar a las pymes, información concreta acerca de comunicación interna, con la finalidad de que puedan compararla con su propia situación, así como también, concientizar la importancia de crear y mantener una política organizacional de comunicación interna, lo cual aporta a mejorar procesos y eliminar tiempos muertos.

Los líderes departamentales marcan la pauta de la comunicación organizacional. Según Cekan & Marian [9], las consecuencias de un manejo comunicacional inadecuado genera pérdidas económicas, falta de bienestar y problemas sociales e interpersonales. Es por esto que los gerentes deben tomar acciones sobre estos riesgos, asumiendo responsabilidad social dentro de la empresa.

La comunicación, por el hecho de implicar a seres humanos, genera relaciones reales y vinculantes. En las relaciones de la comunicación, lo fundamental es la interpretación tanto del mensaje como de los componentes no análogos de la misma. Es necesario recordar también que en el ámbito de las relaciones de la comunicación organizacional interna intervienen diferentes aspectos como la escala de valores de las personas involucradas, los estereotipos, la tendencia a hacer juicios de valor, las emociones, las actitudes, las inferencias, entre otros [1].

Ya que la comunicación organizacional interna nace de la comunicación interpersonal, cuenta con la misma estructura funcional y los mismos elementos. Los mensajes incluyen diferentes tipos de información expresados a través de palabras,



frases, discursos y otros símbolos codificados no verbales, estos mensajes se transmiten utilizando distintos canales. Para la selección adecuada de los canales de comunicación a utilizar, es recomendable considerar el contenido del mensaje, la necesidad de retroalimentación sobre el mismo y el nivel requerido de personalización o masificación [10].

La comunicación organizacional es considerada una herramienta estratégica de dirección que influye en la calidad del servicio [11], es por eso que la agilidad organizacional facilita que la búsqueda y la retribución del conocimiento relevante sea transferido al desarrollo de productos y servicios de alta calidad, también permite reaccionar ante la emergencia de nuevos competidores [12].

Existen varias investigaciones en países anglosajones sobre comunicación organizacional, entre ellas se puede mencionar el artículo “Social Media and Organizational Communication” [13], se habla de la influencia de los medios sociales y la comunicación organizacional, y se concluye que estos elementos virtuales se convierten en una verdadera comunidad dentro de las organizaciones, lo que permite incrementar el compromiso con la organización, tanto individual como de equipo. Así también, entendiendo que el uso de este tipo canales, pueden tener sus ventajas y desventajas; el enfoque que deberían tener las organizaciones sobre este tipo de canales es tener mayor flexibilidad para su uso (p. 74).

Otros autores [14] dan cuenta de varias investigaciones que sitúan a la comunicación organizacional como un proceso fundamental para las organizaciones y afirman que la configuración de las realidades actuales obligan a incorporarla como un eje transversal del quehacer organizacional y no exclusivamente como intercambio de mensajes. Sin embargo, la comunicación organizacional sigue siendo concebida como un proceso descendente unidireccional que permite el paso de información de los directivos hacia los trabajadores. Es necesario incorporarla dentro de toda política empresarial y para ello precisa de una planeación, metodología, procedimiento y presupuesto específicos que permitan volverla una realidad.

En el caso cubano [14], existe un apogeo de investigaciones similares a la presente, que enfatizan tanto el aspecto teórico, como su praxis, buscando el perfeccionamiento empresarial con relación a la comunicación organizacional interna, sin embargo todavía se la ejecuta “de manera dispersa, ocasional y marcada por la subjetividad” (p. 162).

Por otro lado, en el artículo “The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings”, Osman [15] señala que existe una clara correlación entre la comunicación organizacional y el comportamiento organizacional ciudadano o mejor conocida como la ciudadanía organizacional en los empleados, siendo la comunicación organizacional no solo una pieza clave para la relación entre los jefes y los colaboradores, sino también, un factor necesario que contribuye al desarrollo total de la organización (p. 1099).



En el trabajo de Cristina Borca [16] sugiere que la comunicación organizacional interna es vital para toda organización, las prácticas adecuadas para transmitir apropiadamente la información son de mucha importancia, estas prácticas deberían estar enfocadas tanto en los medios virtuales como en las oficinas convencionales [16]. Como conclusión se puede decir que la comunicación organizacional tiene un efecto positivo en factores como compromiso organizacional, desarrollo, comportamiento ciudadano y satisfacción laboral.

Cellis & García [17], citan a Arana-Flórez, 2009, cuya investigación se enfoca en estrategias de comunicación interna para pymes y la efectividad de su aplicación que confirman la ausencia de formalidad en los procesos comunicacionales de estas empresas, que evidencian la necesidad de diseñar planes de comunicación.

Una investigación centrada en el análisis de la comunicación en los sectores industriales tradicionales valencianos [18], señala que el conocimiento de la función de la comunicación es clave para revelar las carencias, de las organizaciones estudiadas, en el contexto actual de la sociedad de la información porque no se puede obviar que “toda actuación de la organización está comunicando, incluida la inactividad en este terreno, por tanto, la comunicación corporativa se convierte en un activo estratégico empresarial que debe ser gestionado” (p. 313).

A partir de lo expuesto anteriormente se plantea la necesidad de investigar la situación de la comunicación interna en las organizaciones, debido a la influencia que esta tiene en todos los demás procesos estratégicos y la insipiente investigación al respecto, por lo tanto, interesa conocer ¿cuál es la realidad de la comunicación organizacional interna en las empresas del sector productivo de la ciudad de Quito?

Para solventar la pregunta planteada, el hallazgo de esta investigación demuestra que los colaboradores prefieren recibir y enviar información desde y hacia sus jefes inmediatos; esta realidad es una referencia para todas las organizaciones, con el fin de que mantengan una comunicación directa entre los empleados y su jefe directo.

Adicionalmente, esta investigación aporta con resultados acerca del nivel de satisfacción general con la comunicación interna, al respecto se encontró que de aquellos empleados comprendidos entre 18 y 30 años de edad, tienen un nivel de satisfacción adecuado (41.30%), este dato indica la necesidad de las organizaciones de prestar atención a los otros grupos etarios en relación a su nivel de satisfacción con la comunicación interna.

Un hallazgo interesante está relacionado con la antigüedad del colaborador en la organización, ya que aquellos empleados con tiempo menor a un año (24.72%), y mayor a 15 años de trabajo (8.15%), son los que tienen mayor satisfacción en este tema. Estos dos grupos podrían ser un apoyo para la organización en función de mejorar el compromiso de los demás colaboradores en relación con la comunicación.





## MÉTODO

### Participantes

Para esta investigación se trabajó con 48 empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios de la ciudad de Quito con un total de 1080 encuestados, resultando una muestra heterogénea en cuanto a volumen de ventas, tipos de estructura organizacional, tiempo de permanencia en el mercado, número de colaboradores, entre otros aspectos; con el fin de que aquellas organizaciones que no fueron parte del proyecto, puedan tomar como referencia los resultados obtenidos en esta investigación y compararlos con su realidad, basados en los estadísticos encontrados.

Este es un estudio cuantitativo, exploratorio, descriptivo que analiza siete dimensiones relacionadas con la comunicación organizacional interna. Se trabajó con un total de 48 empresas que pertenecen a distintos sectores, con diferentes estructuras organizacionales, tamaños y volumen de facturación. La muestra conformada por 1080 encuestados está constituida de la siguiente manera: el 45.28% son varones y el 53.89% son mujeres y un .83% caracterizado con otro; así mismo, la muestra está dividida por grupos etarios según los siguientes rangos: de 18 a 30 años el 41.30%, de 31 a 40 el 35.28% de 41 a 50 el 17.13% y de 50 años en adelante el 6.30%. Se obtuvo una media de 3.253 y una desviación estándar de 1.267. Tomando en cuenta que no se han realizado estudios previos en este tema, las empresas no presentaban mayor disposición a ser sujetos de estudio, por ello se realizó un muestreo por conveniencia, involucrando a aquellas empresas que mostraron apertura para ser parte de la investigación.

### Normas éticas de investigación

Se contó con el asentimiento de los participantes, para ello se realizó el siguiente proceso:

**Socialización:** a los gerentes se brindó toda la información referente al proyecto para solventar las inquietudes que pudieran surgir.

**Sensibilización:** Una vez que los directivos aprobaron la participación de sus empresas en la investigación, se realizaron reuniones de sensibilización dirigidas a sus colaboradores, a fin de brindarles información suficiente, sobre el proceso de levantamiento de información. Cabe señalar que se enfatizó en la confidencialidad y anonimato de los participantes con la finalidad de reducir sesgos y omisiones.

Estas reuniones abrieron espacios para solventar inquietudes de los colaboradores y receptar sugerencias.



## Instrumentos

El proyecto contempló la aplicación del instrumento denominado Communication Evaluation Survey, creado por el Dr. Alan Winegarden, PhD., docente, investigador y presidente del Departamento de Estudios de la Comunicación de la Universidad Concordia, St. Paul, Minnesota, Estados Unidos; quien validó los distintos aspectos que permiten determinar el éxito de los procesos de comunicación al interior de una organización. El instrumento fue elaborado sobre la base del Questionnaire Survey, desarrollado por la Asociación Internacional de Comunicación (ICA, por sus siglas en inglés), que es una asociación académica interesada en el estudio, enseñanza y aplicación de todos los aspectos humanos relacionados con la comunicación. Mide siete variables distintas de las cuales la 1, 2, 3, 4 y 7 tienen dos dimensiones, que comparan lo que sucede en el momento de la medición y lo que debería ocurrir en un escenario ideal. Las demás variables son unidimensionales. Cada dimensión contiene diferente número de ítems de acuerdo al detalle de la Tabla 1.

Las dimensiones y número de ítems planteados en dicho instrumento son los siguientes:

**Tabla 1:** Dimensiones y número de ítems.

#	DIMENSIÓN	NÚMERO DE ÍTEMS
1	Información recibida de otros	12
2	Información enviada a otros	6
3	Seguimiento de la información enviada	5
4	Fuentes de información	9
5	Información oportuna recibida de fuentes clave	6
6	Relaciones de la comunicación organizacional	19
7	Canales de comunicación	11

A su vez, cada una de estas dimensiones está determinada por varios factores que miden distintos aspectos relacionados con ellas y el ratio que se obtiene de estos valores es el valor numérico representativo de cada una. Además, en cada una de estas dimensiones se identifican dos grandes comparaciones determinadas por la práctica diaria del colaborador que envía o recibe información actualmente y la información que necesitaría enviar o recibir.

Estas dimensiones suman un total de ciento once factores que inciden en la comunicación interna y que difieren de una dimensión a otra.





## **Técnicas de análisis de datos**

Los datos fueron analizados a través del programa informático Excel, con carácter estadístico descriptivo, comparando valores porcentuales de los factores al interior de cada una de las siete dimensiones analizadas. El resumen en cuanto al nivel del alcance logrado en cada dimensión se estableció tanto de manera analítica como gráfica, de esta forma se pudo hacer una rápida comparación de los resultados de cualquier dimensión en particular con el nivel de satisfacción general, ya que también se realizó un promedio de la tendencia general sobre el objetivo de estudio planteado.

## **Procedimiento**

El proyecto fue aprobado por la Dirección de Investigación y Posgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de igual manera, contó con la aceptación de los representantes de cada organización, lo que se logró a través de los procesos de socialización y posterior sensibilización. En cuanto al instrumento, fue necesario realizar una adaptación que abarcó dos aspectos: 1) traducción del inglés al español, y 2) selección de los ítems vinculados con el objetivo concreto de la investigación, debido a que la herramienta original incluye temas que no son pertinentes en relación con el estudio planteado; esta encuesta fue aplicada tanto en formato impreso, como digital por medio de la aplicación Google Forms, según la necesidad de cada organización. Finalmente, se realizó una devolución de resultados a las empresas participantes, cuyos representantes recibieron la información específica y detallada de su empresa y los datos generales del estudio.

## **RESULTADOS**

En la matriz obtenida de los resultados generales se procedió a contar el número de respuestas para cada opción, en cada factor y en cada una de las dimensiones. Estos resultados se transformaron a porcentajes para poder realizar una comparación en los mismos términos numéricos para cada caso, dado que los factores y las dimensiones medían aspectos distintos.

Debido a que los criterios de respuesta son codificados, no es posible realizar un análisis de correlación entre las dimensiones con la satisfacción general, es por ello que se decidió realizar una comparación dentro de cada dimensión con los factores correspondientes a la situación real versus la esperada. Esta comparación permitió describir, tanto en forma general como particular, en todas las organizaciones, la situación real en cada una de las dimensiones analizadas y sus respectivos factores. También se hizo una comparación con los resultados generales para tener una idea de cómo se comportaba cada dimensión en relación con las otras y con los resultados globales.



Para conocer el nivel de confiabilidad del instrumento fue necesario realizar el cálculo del alfa de Cronbach, el resultado de este estadígrafo fue de 0.948, lo cual establece una alta fiabilidad de correlación entre las distintas dimensiones. Así también se calcularon la Media y Desviación Estándar arrojando resultados de 3.253 y 1.267, respectivamente.

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los valores del alfa de Cronbach de las distintas dimensiones, además de los valores de Media y Desviación Estándar de cada una de ellas.

**Tabla 2:** Estadígrafos por dimensión.

#	DIMENSIÓN	ALFA DE CRONBACH	$\bar{x}$	S
1	Información recibida de otros	0.859	3.602	1.131
2	Información enviada a otros	0.797	3.436	1.119
3	Seguimiento de la información enviada	0.792	4.015	1.395
4	Fuentes de información	0.831	3.790	1.426
5	Información oportuna recibida de fuentes clave	0.620	3.624	1.465
6	Relaciones de la comunicación organizacional	0.899	3.616	1.077
7	Canales de comunicación	0.852	3.253	1.267

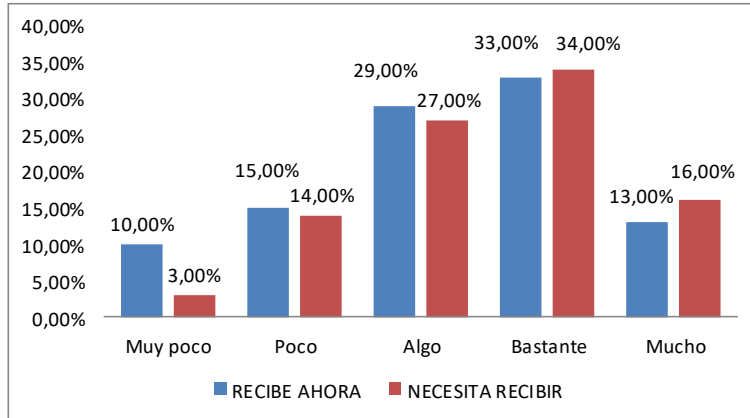
Todos los valores del alfa de Cronbach de cada dimensión son elevados (superan el valor mínimo recomendable de .7) salvo el que corresponde a “Información oportuna recibida de fuentes clave”, sin embargo, no está muy por debajo del valor de .7.

Respecto a los valores de tendencia central (Media) indican una tendencia de respuesta al valor de más de tres y décimas lo que significa también una tendencia hacia la satisfacción con respecto a la comunicación interna. En cuanto a los valores obtenidos de desviación estándar, estos indican una estabilidad alrededor de los valores medios.

Para establecer un elemento de juicio objetivo, se definió al percentil 70 como punto de corte a partir del cual se considera adecuado el nivel de satisfacción con relación a la comunicación organizacional interna.

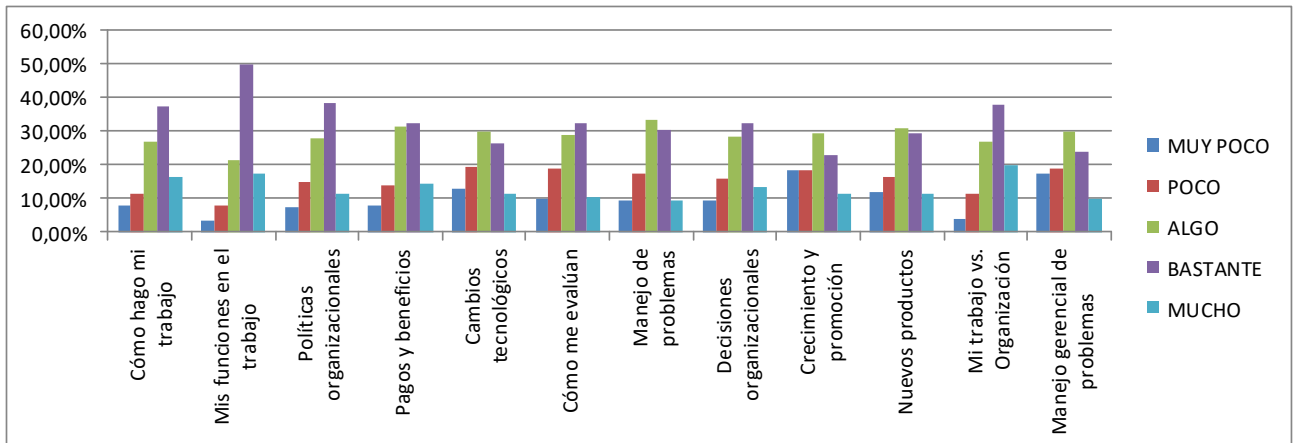
A continuación, se incluye el informe individualizado de los resultados obtenidos por cada dimensión.

**Recepción de información.** Esta dimensión hace referencia a la cantidad de información que el encuestado recibe actualmente, contrastándola con lo que considera necesita recibir, como se muestra en la Figura 1.

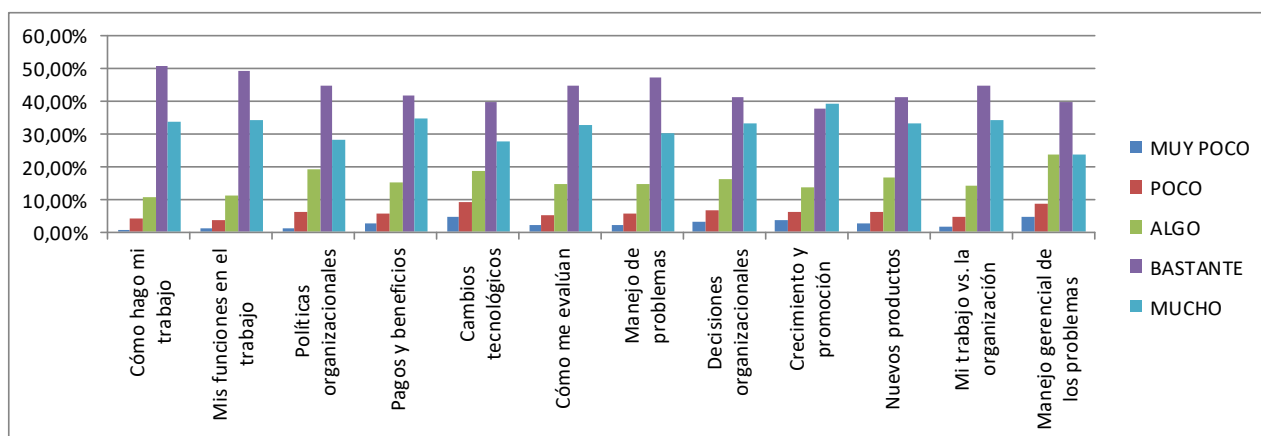


**Figura 1.** Recepción de información

La recepción de información está matizada por algunos factores individuales que se relacionan con esta categoría, es necesario diferenciar entre la cantidad de información que reciben los encuestados (Figura 2), y la cantidad que necesitan recibir (Figura 3).

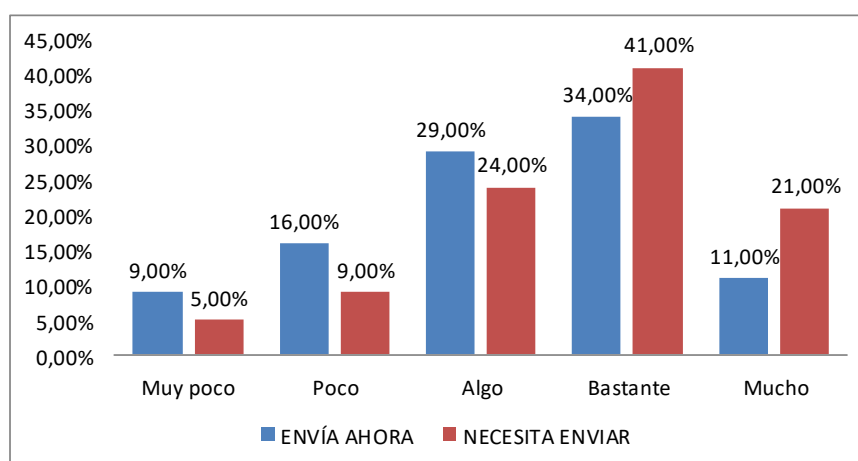


**Figura 2.** Factores individuales de la información que recibo

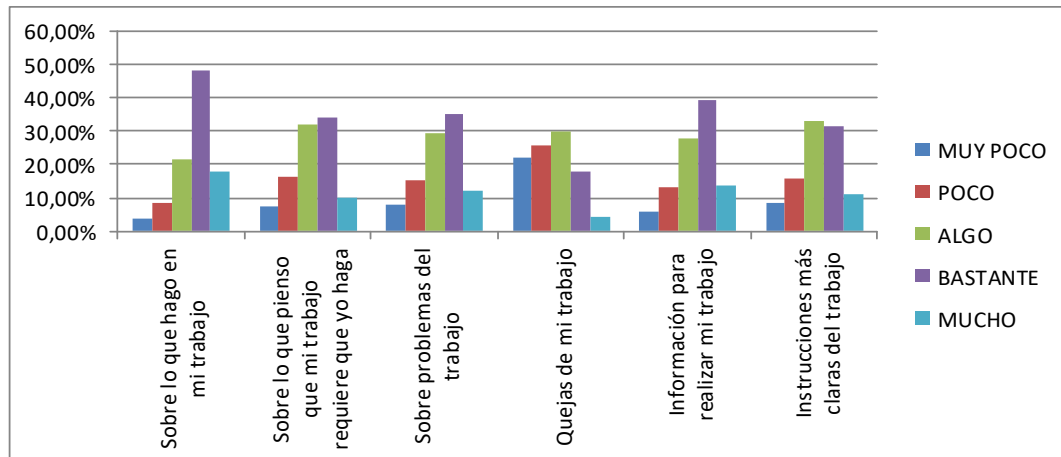


**Figura 3.** Factores individuales de la información que necesito recibir

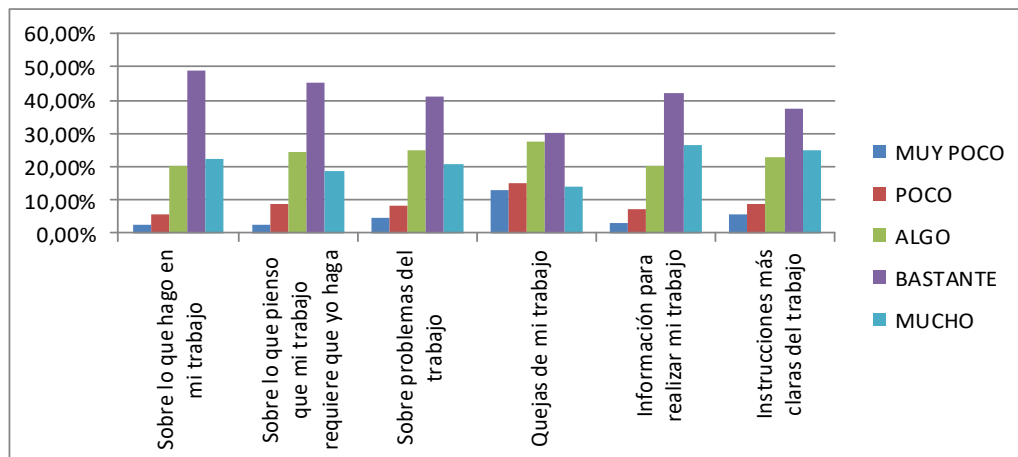
**Envío de información.** En esta dimensión se contrasta la cantidad de información que el encuestado remite actualmente, con relación a la que considera necesario enviar, como se muestra en la Figura 4.



**Figura 4.** Envío de información

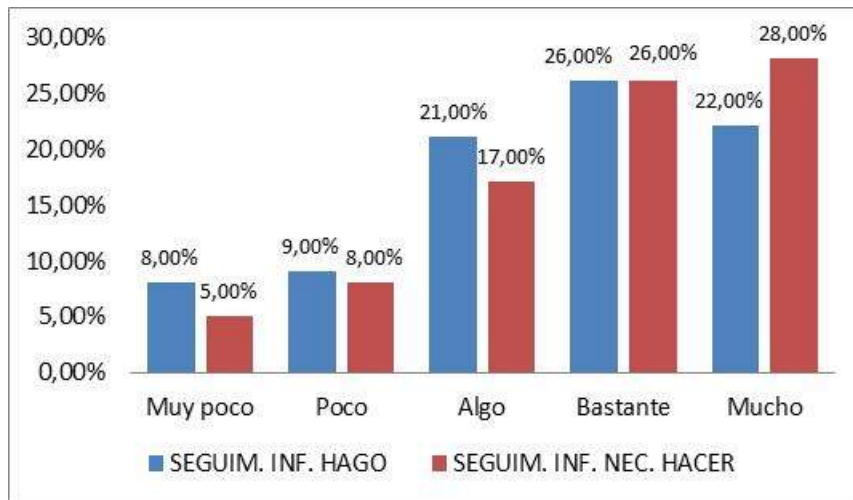


**Figura 5.** Factores individuales de la información que envió

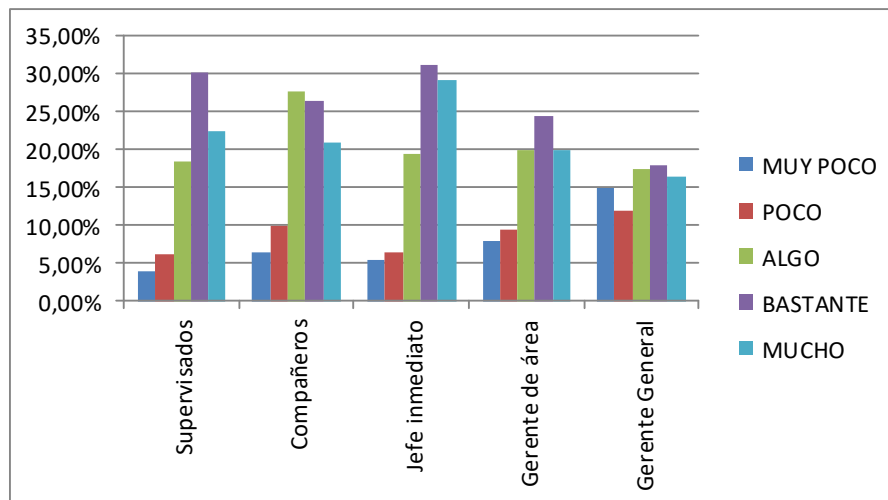


**Figura 6.** Factores individuales de la información que debería enviar

**Seguimiento de la información.** Esta dimensión corresponde a la cantidad de acompañamiento que el colaborador realiza a la información tanto enviada como recibida, en contraste con lo se debería hacer (Figura 7).

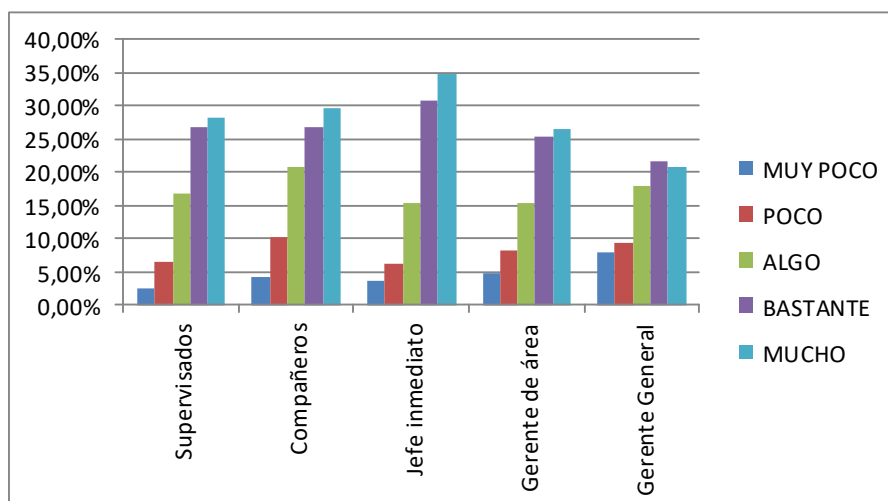


**Figura 7.** Seguimiento de información enviada



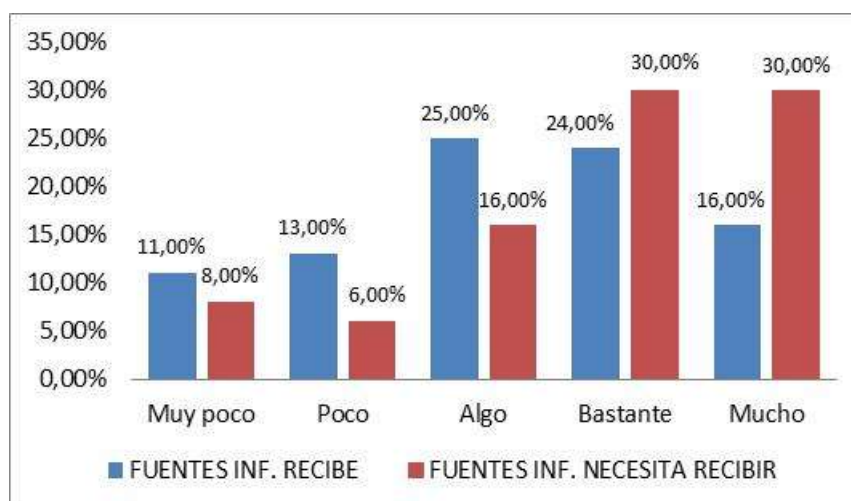
**Figura 8.** Factores individuales del seguimiento que realizo de la información enviada



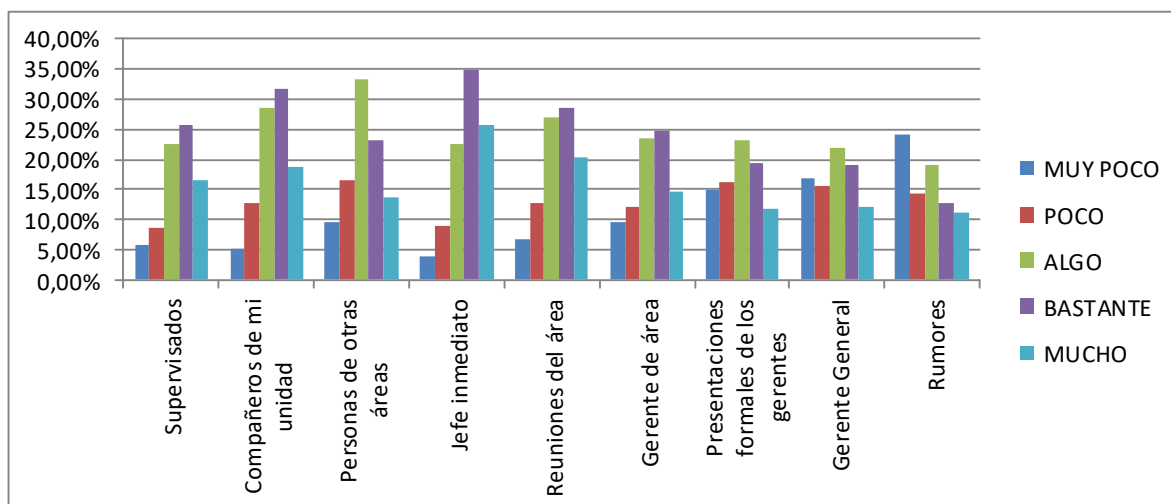


**Figura 9.** Factores individuales del seguimiento que debería realizar de la información enviada

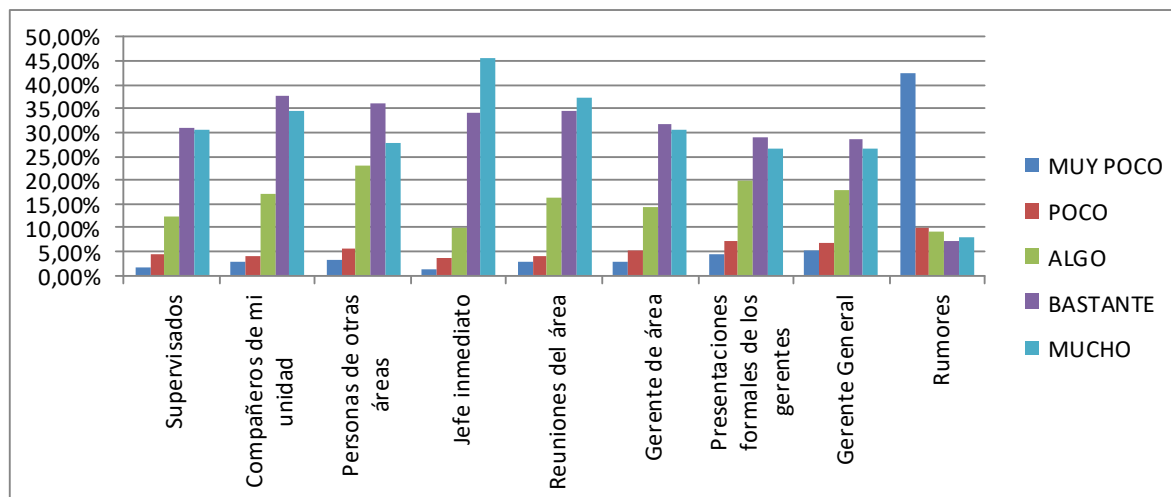
**Fuentes de información.** Este aspecto mide la cantidad de información que el colaborador recibe y envía desde y hacia diferentes personas en la organización, versus lo que considera necesario (Figura 10).



**Figura 10.** Fuentes de información

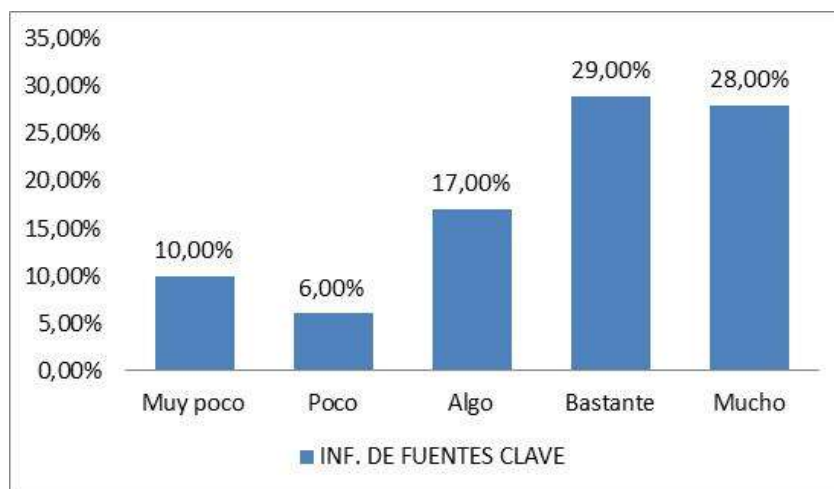


**Figura 11.** Factores individuales de las fuentes de información que recibo

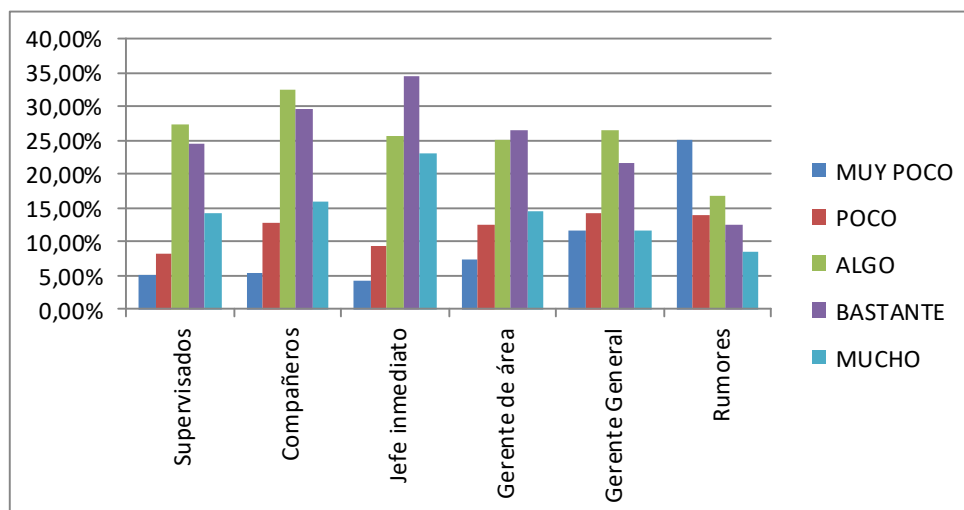


**Figura 12.** Factores individuales de las fuentes de información que debería recibir

**Información oportuna recibida de fuentes clave.** Esta dimensión identifica si la información recibida, de las fuentes consideradas clave, llega en el tiempo adecuado.

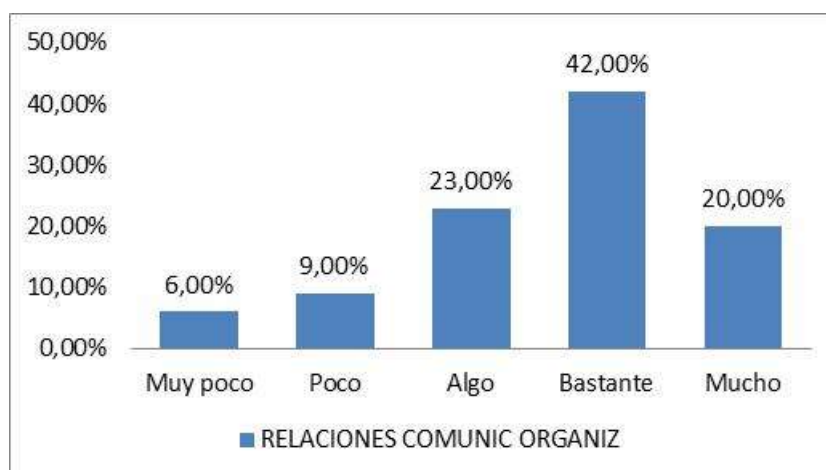


**Figura 13.** Información oportuna recibida de fuentes clave

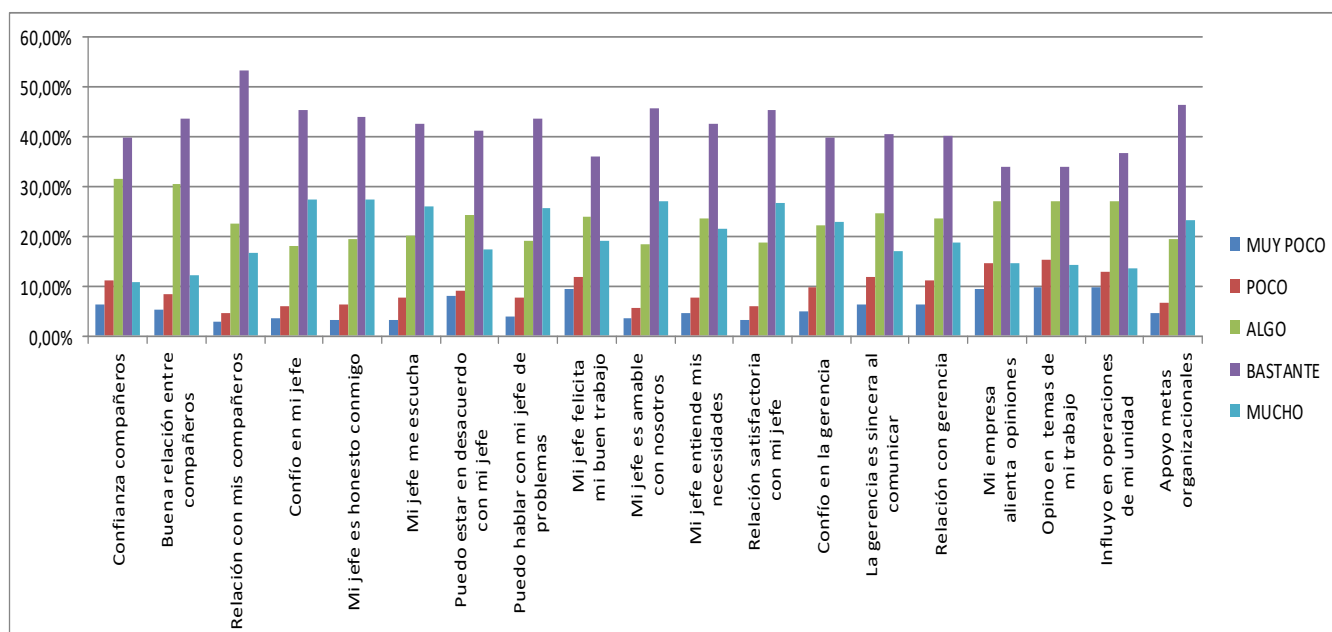


**Figura 14.** Factores individuales de la información oportuna recibida de fuentes clave

**Relaciones de la comunicación.** Este apartado se refiere a la percepción que tienen los colaboradores dentro de la organización, respecto a la confianza y reciprocidad en cuanto a las relaciones que se dan en los procesos de comunicación interna.



**Figura 15.** Relaciones de la comunicación



**Figura 16.** Factores específicos de las relaciones de la comunicación

**Canales de comunicación.** Esto se refiere a los medios físicos o virtuales por los cuales se transmiten, de manera frecuente, los mensajes a comunicar, tanto de forma personal como grupal, en la Tabla 3 se muestran los más utilizados en las organizaciones participantes.



**Tabla 3.** Jerarquización de los canales de comunicación

Prácticas más efectivas	Frecuencia
Correo electrónico	648
Reuniones	497
Mensajería instantánea	432
Cara a cara	318
Teléfono	307
Escritos (memos, cartas, circulares, reportes, manuales)	229

La distribución etaria de la muestra y su relación con la satisfacción general se puede apreciar en la Tabla 4.

**Tabla 4:** Comparación entre el nivel de satisfacción general y la edad

SATISFACCIÓN GENERAL	18 a 30 años	31 a 40 años	41 a 50 años	Más de 50
Muy poco	3.14%	5.77%	7.03%	4.41%
Poco	10.54%	14.17%	11.89%	16.18%
Algo	35.43%	37.01%	36.22%	36.76%
Bastante	39.91%	37.01%	36.22%	36.76%
Mucho	10.99%	6.04%	8.65%	5.88%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Se consideró importante incluir una tabla (Tabla 5) que describa el nivel de satisfacción general sobre la comunicación organizacional interna con relación a los niveles jerárquicos de la organización.



**Tabla 5:** Comparación entre el nivel de satisfacción general y el nivel jerárquico

SATISFACCIÓN GENERAL	Alta dirección	Mandos medios	Supervisor de primera línea	No supervisa
1. Muy poco	2.13%	5.47%	3.23%	5.26%
2. Poco	12.77%	12.94%	11.29%	12.54%
3. Algo	44.68%	38.31%	37.63%	34.52%
4. Bastante	38.30%	33.83%	43.01%	37.93%
5. Mucho	2.13%	9.45%	4.84%	9.75%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Así también, de acuerdo con la composición de la muestra del estudio, se estimó pertinente hacer un análisis del nivel de satisfacción general sobre la comunicación organizacional interna con relación a la antigüedad de los colaboradores en sus organizaciones, los resultados se presentan a continuación en la Tabla 6.

**Tabla 6:** Comparación entre el nivel de satisfacción general y la antigüedad

SATISFACCIÓN GENERAL	Menos de 1 año	De 1 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	Más de 15 años
1. Muy poco	3.00%	5.46%	3.85%	2.99%	10.23%
2. Poco	12.73%	12.61%	11.54%	14.93%	10.23%
3. Algo	31.84%	37.61%	40.11%	37.31%	32.95%
4. Bastante	40.45%	37.39%	36.26%	38.81%	37.50%
5. Mucho	11.99%	6.93%	8.24%	5.97%	9.09%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%





## DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La realidad de la comunicación organizacional interna en las empresas del sector productivo de la ciudad de Quito se determinó en función de las siete dimensiones descritas y las variables que las componen.

Los datos muestran que los colaboradores reciben gran cantidad de información para desarrollar su trabajo. Al hacer una comparación entre los resultados de los “Factores individuales de la información que recibo” con relación a los “Factores individuales de la información que necesita recibir” la mayoría de encuestados considera que debe recibir mucha más información de la que recibe actualmente. Este comportamiento de las diferentes dimensiones se evidencia en factores tales como: “Mis funciones en el trabajo” y “Oportunidades de crecimiento y promoción”. Esta información sugiere a la organización trabajar en temas de comunicación relacionados con este aspecto que tendrá un impacto positivo en ámbitos como el compromiso organizacional.

La información más significativa para los colaboradores, tanto en la recepción como en el envío, es aquella directamente relacionada con las funciones que desempeña en su trabajo.

Otra evidencia en los resultados de los “Factores individuales de la información que necesito recibir” es la necesidad de los colaboradores de retroalimentación en temas como la ejecución de sus actividades específicas, la evaluación de su desempeño y el tratamiento que se da a los conflictos relacionados con el desempeño.

En cuanto al detalle de resultados de la dimensión “Envío de información”, se puede ver claramente que los encuestados consideran necesario enviar más información de lo que ahora ocurre, especialmente en el factor “Quejas sobre mi trabajo y /o condiciones de trabajo”, en donde la diferencia entre lo que hoy se envía versus lo que se considera necesario enviar es del 21.85 %. Este aspecto tiene relación con los resultados encontrados por Lucas [19] sobre la necesidad que sienten los empleados de tener más oportunidades para expresar sus quejas.

Al analizar el factor “Pedido de instrucciones más claras sobre el trabajo”, se evidencia que los colaboradores consideran importante enviar más información relacionada con esta dimensión de lo que realmente hacen hoy en día. Este punto da una pauta valiosa sobre la relevancia que asigna el empleado al hecho de contar con este tipo de información en su lugar de trabajo. Resulta oportuno investigar, a futuro, las razones por las cuales un trabajador puede limitarse al momento de pedir este tipo de información específica.



En el factor “Reporte sobre lo que pienso que mi trabajo requiere que yo haga”, la diferencia entre lo que se reporta frente a lo que se necesita enviar es del 19.72%, esto quiere decir que aún hay una brecha considerable entre lo actual y lo idóneo.

En el caso del “Seguimiento de la información enviada”, es particularmente interesante observar el comportamiento de los factores involucrados, pues al contrastar el seguimiento que los encuestados hacen, de la información con el seguimiento que los mismos consideran que deberían hacer, las diferencias en todos los niveles de respuesta son mínimas; lo que posiblemente señala que, de acuerdo con la percepción de la muestra, esta dimensión se maneja de manera adecuada.

En el análisis pormenorizado, los resultados determinan que el 60.46% de los encuestados concentra el seguimiento que hace de la información enviada a su “jefe inmediato” y, en segundo lugar, el 52.69% lo hace con la información enviada a sus “supervisados”, el 65.56% nuevamente se enfoca principalmente en su “jefe inmediato”, sin embargo, en segundo lugar, se encuentran los “compañeros” con el 56.39% y los “supervisados” pasan al tercer lugar con el 55.09%. Esto puede ser relevante en el caso de organizaciones cuya estructura esté basada en una gestión por procesos en las cuales el enfoque no es intra-departamental y la comunicación entre pares es parte de la responsabilidad compartida sobre el éxito de un proceso.

La literatura relacionada [19], reporta que cuanto más alto sea el nivel jerárquico al que se envía la información, es menos probable que se realice seguimiento, especialmente si se trata de información enviada a la alta dirección. Relacionando los hallazgos de la investigación con este aporte teórico, es importante que la gerencia desarrolle estrategias que faciliten el seguimiento de la información que las jefaturas reciben de sus colaboradores.

Para concluir la discusión de esta dimensión, es pertinente señalar que algunos autores [20], sostienen que la idea es no complicarse con hacer seguimiento a lo que no se aplica en la organización, sino enfocarse en hacer seguimiento a aquello que me permite tomar decisiones.

Los resultados de la investigación sobre “Fuentes de información” coinciden con Lucas [19], en relación a la alta demanda de recibir información del “jefe inmediato” y el poco beneficio de utilizar fuentes como el “rumor”.

En el análisis de los “Factores individuales de las fuentes de información que debería recibir”, los resultados determinan un aspecto positivo, en general, para las empresas involucradas en la investigación. La brecha existente entre lo que los encuestados afirman recibir versus lo que deberían recibir de su “jefe inmediato” (considerado como fuente de información) es la menor de todas y corresponde al 19.35%; algo similar sucede en el caso de la información recibida de la fuente “supervisados”, con el 19.72%.

En lo referente a la “Información oportuna recibida de fuentes clave”, los encuestados afirman sentirse satisfechos respecto a la oportunidad de información



recibida de fuentes consideradas clave. Esta dimensión hace referencia a que los colaboradores consideran que el origen de la información debe, necesariamente, provenir de fuentes consideradas clave, que en orden de importancia son: “jefe inmediato”, “compañeros” y “gerente de área”. De acuerdo a los hallazgos encontrados por Lucas [19] “Se considera que mientras más alejada es la fuente de información se la considera como fuente menos confiable.

De acuerdo a lo que Carlos Ongallo [21] explica en su libro, Manual de Comunicación para las organizaciones, la comunicación tiene una implicación importante en las relaciones humanas dentro de la organización, ya que es mucho más que una transmisión de información. La comunicación demanda establecer relaciones entre las personas porque facilita sus acciones individuales y colectivas; es más, según el mismo Ongallo, esta comunicación debe ser consciente, direccionada con un tipo de gestión determinado. En este mismo sentido, los resultados reflejan que la percepción de los colaboradores sobre la confianza y reciprocidad en los procesos comunicacionales al interior de cada organización es alta.

En referencia a los canales de comunicación, llama la atención que el correo electrónico siga siendo un medio efectivo de comunicación dada la expansión del uso de las redes sociales como canales de comunicación actuales.

De estos resultados también se establece que la gente prefiere recibir la información directa a través de reuniones, esto confirma los hallazgos obtenidos en dimensiones anteriores que señalan que los colaboradores no le otorgan importancia al rumor como fuente de información.

Según lo explicado por Hellriegel (1999) citado por Valle Mónica [10], existen dos criterios básicos para establecer los canales de comunicación más eficientes. Estos son: el nivel de personalización y la velocidad de retroalimentación. En este sentido, el canal más eficiente para enviar información de manera personalizada y con la mayor rapidez para recibir la retroalimentación es el diálogo cara a cara, sin embargo, se entiende que el correo electrónico es el canal más utilizado por ser el que determina un punto medio en costos y permite un control de la recepción y envío de la información.

Para concluir, se hace referencia a un estudio sobre comunicación interna dirigido a un grupo de Pymes de la comunidad de Valencia [22] que aporta una mirada complementaria, pues habla de la evaluación de la comunicación y sostiene que este proceso atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación e implica mucho más que la sola mención, que si bien convoca, es insuficiente, y dice que la comunicación contribuye de manera evidente a aumentar el valor de las organizaciones. La alta dirección no opera sobre la base de enunciados supuestos, menos aún si ello implica valores intangibles que requieren un porcentaje importante del presupuesto. Y es justamente aquí que aparecen otras opciones de investigaciones futuras, orientadas a la búsqueda de metodologías que permitan evaluar el retorno sobre la inversión (ROI), que hoy por hoy es un complejo desafío. Solo aquello que se mide es susceptible de mejora y entonces agrega valor. Es



necesario resaltar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, sobre comunicación organizacional interna posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación, así como definir parámetros de nuevas mediciones.

Al hablar de comunicación interna y, particularmente de su evaluación, también se toma en cuenta el nivel de satisfacción del público interno; así, la comunicación puede convertirse en una estrategia organizacional que permita construir una mejor relación con ellos, conocer sus prioridades, expectativas y necesidades [22].

Por otra parte, algunos expertos en el tema [20] recomiendan definir indicadores para el proceso de evaluación de la comunicación. Si el interés de la organización se concentra en desempeñar una gerencia moderna de la comunicación, los autores sugieren definir los indicadores apropiados en función de cuánto aportan estos para la toma de decisiones y aquellos que se puedan acumular en el tiempo; lo importante es que midan los resultados y cambios que la comunicación provoca en acompañamiento a los objetivos de la organización, tema que podría ser abordado en investigaciones futuras.

Además, sostienen que deben incluirse tanto indicadores de “información o de imagen”, como “indicadores de gestión” y que la mejor fuente de retroalimentación sobre la administración de la comunicación interna en la organización es el público interno. Así como también, conocer la profundidad de los lazos establecidos (“relaciones de la comunicación organizacional interna”), lo cual no es medible a través de indicadores tradicionales.

En el artículo medición y evaluación en comunicación [23] se afirma que son pocas las organizaciones que planifican estratégicamente su comunicación interna y miden la eficacia de la misma. Dentro de estas pocas, los objetivos que pretenden alcanzar a través de la gestión de su comunicación también resultan algo dispersos. Considerando que la satisfacción del empleado con relación a la comunicación organizacional interna es una percepción general, se ha estimado pertinente relacionarla con los siguientes indicadores sociodemográficos: edad, jerarquía y antigüedad.

Al realizar la correspondencia entre la satisfacción y el indicador edad no se encuentran diferencias significativas entre los grupos etarios, sin embargo, destaca una mayor satisfacción en el grupo compuesto por colaboradores entre los 18 y 30 años con el 50.90%.

En el caso de los niveles jerárquicos y su relación con la satisfacción general, se observa que un 18.41% de encuestados, que se encuentran en los “mandos medios”, reporta que se siente poco y muy poco satisfecho con los procesos de la comunicación. Siguiendo esta misma línea, en segundo lugar, con un 17.80% se encuentra el grupo de colaboradores que no tiene personal a su cargo.



Los resultados referentes a satisfacción general y antigüedad reflejan una homogeneidad con respecto al sentir de la comunicación interna. El nivel se encuentra en un 44% en colaboradores con antigüedad laboral entre 1 y 15 años, a diferencia de los menos y más antiguos, quienes reportaron mayor satisfacción.

Si bien se considera que los resultados de la investigación son un aporte importante para el campo de la comunicación organizacional interna, entre las limitaciones más importantes se incluyen: la poca investigación previa acerca de este tema, lo cual implica a su vez, una dificultad para establecer conclusiones comparativas.

Adicionalmente, a pesar de la gran apertura de las organizaciones para ser parte de esta investigación, una limitación ha sido coordinar la logística de las reuniones de sensibilización y socialización, parte esencial para el desarrollo de la misma.

Otra limitación importante del estudio tiene que ver con el carácter exploratorio del instrumento utilizado, si bien, la encuesta utilizada aún no ha sido previamente validada en nuestro medio, se ha realizado el análisis de sus propiedades de confiabilidad, obteniendo un alfa de Cronbach de .94.

A partir de los resultados obtenidos, tanto cualitativos como cuantitativos, esta investigación deja abierta una serie de temas relacionados para nuevas investigaciones; uno de ellos es acerca de la incidencia en el uso de canales de comunicación interna, otro es para explorar con mayor profundidad la satisfacción de los colaboradores en relación con la comunicación interna.

Finalmente, otro camino interesante por recorrer, es la validación del instrumento, pues durante el proceso de investigación se evidenció el interés y la necesidad de las organizaciones involucradas, por colaborar en procesos similares e inclusive en algunas de ellas se planteó la necesidad de contar con una encuesta salarial dirigida a organizaciones pequeñas y medianas que actualmente se sienten no cubiertas por la información disponible en el mercado.

## **FUENTES DE FINANCIAMIENTO**

El 100% del presupuesto contemplado y ejecutado en este proyecto de investigación fue financiado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – PUCE sede Quito.

## **DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS**

Los autores declaran la no existencia de conflicto de interés alguno.



## APORTE DEL ARTÍCULO EN LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación es un indicio para la línea de investigación sobre la comunicación organizacional interna, tomando en cuenta que es un campo muy poco explorado en el Ecuador que además propicia un espacio de trabajo mancomunado entre la academia y la organización porque por mucho tiempo se ha evidenciado una ruptura entre lo teórico/académico y la aplicación en el mundo organizacional.

## DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE CADA AUTOR

Este proyecto se basa en un trabajo colaborativo debido a que el perfil de uno de los investigadores evidencia una amplia formación y experiencia en el campo de las ciencias exactas combinadas con las ciencias del comportamiento, de tal forma que contribuye con el criterio técnico para el análisis comparativo y relacional de la información, uno de los objetivos específicos de este estudio.

La experiencia profesional diversa de cada uno de los investigadores en el campo de la psicología organizacional, permitió dar un valor agregado en el proceso de análisis y conclusiones de esta investigación

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su profundo agradecimiento a la PUCE por el auspicio y el espacio abierto para el proceso de investigación y a las organizaciones que participaron a través de la información levantada con sus colaboradores.

## REFERENCIAS

- [1] Interconsulting Bureau S. L., *Psicología empresarial y comunicación*, Primera. Bogotá: Ediciones de la U, 2015.
- [2] C. Brønstrup, E. Godoi, and A. Ribiero, "Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional.," *Signo y Pensam.*, vol. XXVI, no. 51, pp. 26–37, 2007.
- [3] A. Bisquert, "La Comunicación Organizacional en Situaciones de Crisis," 2003. [Online]. Available: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/abisquert.html?iframe=true&width.> [Accessed: 24-Jan-2018].
- [4] A. Nosnik, "Comunicación productiva: enfoque teórico," *Revista de comunicación*, México, D.F., 2010.
- [5] S. Fernández, *Qué saben los gestores de las organizaciones con éxito que los demás desconocen*. Madrid: Narcea, 2007.







- [6] S. M. Nordin, S. Sivapalan, E. Bhattacharyya, H. H. W. F. W. Ahmad, and A. Abdullah, "Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 109, pp. 1046–1058, 2014.
- [7] E. Parra, R. Rojas, and E. Arapé, "Comunicación y conflicto: El arte de la negociación," *Rev. Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, vol. 10, no. 4, pp. 17–35, 2008.
- [8] P. Capriotti, *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad corporativa*. 2009.
- [9] S. Cekan and L. Marian, "Theoretical and Practical Considerations Regarding the Risk Factors in Organizational Communication," *Procedia Technol.*, vol. 19, pp. 1053–1058, 2015.
- [10] M. Valle, *Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis*. Quito: Editorial "Quipus"- CIESPAL, 2005.
- [11] P. Medina, "El valor estratégico de la comunicación interna hospitalaria," *Rev. Comun. y salud*, vol. 2, pp. 19–28, 2012.
- [12] J.-G. Cegarra-Navarro, P. Soto-Acosta, and A. K. P. Wensley, "Structured knowledge processes and firm performance: The role of organizational agility," *J. Bus. Res.*, vol. 69, no. 5, pp. 1544–1549, 2015.
- [13] M. Baeda, "Social Media and Organizational Communication," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 149, 2014.
- [14] M. Queris Rojas, A. Almirall Cabrera, L. Capote Garcí, and D. Alfonso Robainai, "Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA," *Ing. Ind.*, vol. XXXIII, pp. 161–174, 2012.
- [15] Y. Osman, "The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 150, 2014.
- [16] C. Borca and V. Baesu, "A Possible Managerial Approach for Internal Organizational Communication Characterization," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 124, pp. 496–503, 2014.
- [17] E. Cellis García and C. García Villamizar, "La incidencia de la gestión de la comunicación en la estrategia corporativa.," *Incid. Commun. Manag. Corp. Strateg.*, vol. 14, no. 1, pp. 49–64, 2014.
- [18] R. Blay Arráez, M. T. Benloch Osuna, and G. Sanahuja Peris, "Análisis de la gestión de la comunicación en los sectores industriales tradicionales valencianos," *doxa.comunicación*, no. 18, pp. 55–82, 2018.
- [19] A. Lucas, *La comunicación en la empresa y en las comunicaciones*, 1era. Edic. Barcelona: Bosch, Casa Editorial S.A., 1997.
- [20] GERENS, "¿Qué indicadores usar en Comunicación? | Blog GERENS." [Online]. Available: <https://gerens.pe/blog/indicadores-de-comunicacion/>. [Accessed: 18-Jan-2018].
- [21] "Carlos Ongallo MANUAL DE COMUNICACIÓN."
- [22] M. V. C. Durán, A. C. Díaz, and L. G. Cabranes, "El estado actual de la comunicación empresarial en regiones con un tejido empresarial en incipiente desarrollo: el caso de las PYMES pacenses," *SOPCOM Assoc. Port. Ciências da Comun.*, vol. 0, no. 0, pp. 561–569, Oct. 2005.
- [23] A. Álvarez Nobell, *Medición y evaluación en comunicación*. Madrid: Instituto de investigación en relaciones públicas, 2011.

## NOTA BIOGRÁFICA




Grace A. Latorre V., ORCID ID  <https://orcid.org/0000-0001-9213-9568>  
Psicóloga Industrial con estudios de posgrado en gestión estratégica de recursos humanos y en consejería familiar, docente tiempo completo de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador; experiencia profesional en el área de talento humano, en organizaciones multinacionales; consultora en procesos de desarrollo organizacional. Ha sido directora del Centro de Psicología Aplicada, de la PUCE.




Agustín J. Dousdebés B., ORCID ID  <https://orcid.org/0000-0002-4200-3221>  
Profesional en Ciencias de la Educación con especialidad en Física y Matemática, con estudios de posgrado en Investigación y Docencia Universitaria, docente tiempo completo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Ha sido subdecano de la Facultad de Psicología de la PUCE, Director de Recursos Humanos de la PUCE. Amplia experiencia en el campo de la consultoría organizacional.



Alba Lucía González S., ORCID ID  <https://orcid.org/0000-0001-5528-9743>  
Psicóloga Industrial con estudios de posgrado en desarrollo humano y educación, docente agregada a tiempo completo de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, carrera de Psicología Organizacional de la asignatura Comunicación Organizacional. Experiencia laboral en consultoría organizacional por más de 15 años, en campos como desarrollo organizacional, capacitación, selección de personal y comunicación organizacional.



María Gabriela Vasco M., ORCID ID  <https://orcid.org/0000-0002-9038-0507>,  
Psicóloga Industrial, con estudios de posgrado en desarrollo humano y educación, docente a tiempo parcial de la Facultad de Psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Amplia experiencia laboral en consultoría organizacional en temas como: clima laboral, desarrollo humano y comunicación organizacional. Actualmente trabaja como coach en desarrollo humano, en consulta privada.



Esta obra está sujeta a la Licencia Reconocimiento-SinObraDerivada 4.0 Internacional de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/> o envíe una carta Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.