



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La comunicación interna para el mejoramiento de la productividad de Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato”**

**Autora: Germania Katherine Cruz Moreira**

**Tutor: Ing. Edwin Javier Santamaría Freire**

**AMBATO – ECUADOR**

**Marzo / 2017**




## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing. Edwin Santamaría**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación “LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE INDUSTRIAS CATEDRAL S. A. DE LA CIUDAD DE AMBATO” para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el reglamento de títulos y grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ambato, 9 de Febrero de 2017



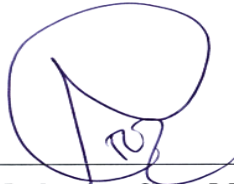
**Ing. Edwin Javier Santamaría Freire**

**C.I. 1802931426**

**TUTOR**

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Germania Katherine Cruz Moreira, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Organización de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



**Germania Katherine Cruz Moreira**

**C. I. 1600554172**

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos profesores calificadoros, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f) 

**Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás Phd**

**C.I. 1802301562**

f) 

**Ing. Christian Andrés Barragán Ramírez**

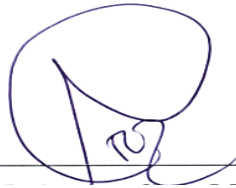
**C.I. 1803783644**

Ambato, 7 de Marzo de 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto, con fines de difusión pública además apruebo la reproducción de este proyecto, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized letter 'G' followed by a smaller, more intricate signature.

**Germania Katherine Cruz Moreira**

**C. I. 1600554172**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todos y cada uno de los maestros de la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas por los conocimientos recibidos.

Al Ing. Edwin Santamaría por su acertada guía en la elaboración del presente trabajo de grado.

Germania Katherine Cruz Moreira

## **DEDICATORIA**

Este trabajo producto de mi esfuerzo y sacrificio  
Dedico a Dios por la vida, la salud y el trabajo.

A mi hijo Josafat por ser el motor que impulsa mi vida,  
manantial de inspiración para mi superación constante.

A mi compañera de vida Carol por su incondicional  
apoyo, gracias a sus consejos, por tenderme la mano en  
todo momento, su motivación permanente inspiraron en  
mi las ganas de alcanzar mi meta a pesar de todas  
dificultades por las cuales atravesé, siempre su mano  
oportuna me levantó y su hombro amigo me cobijo.

A mi madre y hermanos por ser mi apoyo en todo  
momento

Germania Katherine Cruz Moreira

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CONTENIDO	PÁGINAS
Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Declaración de Autenticidad .....	iii
Aprobación de los Miembros de Tribunal de Grado.....	iv
Derechos de autor.....	v
Agradecimiento .....	vi
Dedicatoria .....	vii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras .....	xiii
Resumen Ejecutivo.....	xiv
Summary .....	xiv
Introducción .....	1
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	2
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	5
a. Objetivo General .....	5
b. Objetivo Especifico.....	6
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
3.1 La Comunicación Organizacional .....	6
3.1.1 Definición .....	6
3.1.2 Tipos de Comunicación .....	7
3.1.2.1 La Comunicación oral.....	7
3.1.2.2 La Comunicación escrita .....	8
3.1.2.3 La Comunicación visual .....	8
3.1.2 El propósito de la comunicación .....	9
3.1.3 Flujo de la comunicación organizacional.....	9
3.1.4 El rumor como canal informal de la comunicación organizacional.....	12
3.2 Motivación Laboral.....	13
3.2.1 Importancia.....	13
3.2.2 La motivación en la administración .....	14



3.2.3	Teorías de la motivación en el trabajo.....	15
3.3	La Comunicación Interna.....	16
3.3.1	La comunicación interna como base de la organización de éxito .....	17
3.3.2	Funciones de la Comunicación Interna .....	18
3.3.3	Canales de Comunicación Interna .....	19
3.3.4	División de la Comunicación Interna.....	20
3.3.5	La comunicación interna en las empresas .....	21
3.3.6	El futuro de la Comunicación Interna .....	22
3.3.7	Metodología de la Comunicación Interna .....	23
3.3.8	Causas de la deficiente comunicación interna.....	24
3.4.1	El Proceso Productivo.....	25
3.5.2	Tipos de procesos de producción .....	26
3.5.3	Descripción del proceso productivo .....	27
3.5.4	Fases del proceso productivo .....	28
3.4.5	Factores humanos que inciden en la productividad.....	30
3.5.6	Factores internos de la productividad empresarial .....	30
3.3.7	La productividad y el crecimiento empresarial .....	31
4.	METODOLOGÍA.....	31
4.1	Enfoque de la Investigación .....	31
4.2	Modalidad de Investigación .....	32
4.2.1	Modalidad Bibliográfica o Documental .....	32
4.2.2	Modalidad de Campo .....	32
4.3	Tipo de Investigación .....	32
4.3.1	Investigación Descriptiva .....	32
4.3.2	Investigación Exploratoria .....	32
4.3.3	Investigación Correlacional.....	33
4.4	Población Y Muestra.....	33
4.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	34
4.6	Plan de Recolección de la Información.....	36
4.6.1	Confiabilidad del Instrumento de Investigación.....	37
4.7	Procesamiento y Análisis .....	38
5.	RESULTADOS .....	39
5.1	Encuesta aplicada al Personal Administrativo de Industrias Catedral S. A. ....	39

5.2 Encuesta aplicada al Personal Operativo de Industrias Catedral S. A. ....	52
5.3 Verificación de Hipótesis .....	64
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
6.1 Conclusiones .....	76
6.2 Recomendaciones .....	77
BIBLIOGRAFÍA .....	78
Anexos .....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	33
Tabla 2.....	34
Tabla 3 .....	35
Tabla 4.....	36
Tabla 5.....	37
Tabla 6.....	38
Tabla 7.....	39
Tabla 8.....	40
Tabla 9.....	41
Tabla 10.....	42
Tabla 11.....	43
Tabla 12.....	44
Tabla 13.....	45
Tabla 14.....	46
Tabla 15.....	47
Tabla 16.....	48
Tabla 17.....	49
Tabla 18.....	50
Tabla 19.....	52
Tabla 20.....	53
Tabla 21.....	54
Tabla 22.....	55
Tabla 23.....	56
Tabla 24.....	57
Tabla 25.....	58
Tabla 26.....	59
Tabla 27.....	60
Tabla 28.....	61
Tabla 29.....	62
Tabla 30.....	63
Tabla 31.....	65

Tabla 32.....	65
Tabla 33.....	65
Tabla 34.....	66
Tabla 35.....	67
Tabla 36.....	67
Tabla 37.....	68
Tabla 38.....	69
Tabla 39.....	71
Tabla 40.....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. ....	18
Figura 2. ....	20
Figura 3. ....	27
Figura 4. ....	39
Figura 5. ....	40
Figura 6. ....	41
Figura 7. ....	42
Figura 8. ....	43
Figura 9. ....	44
Figura 10. ....	45
Figura 11. ....	46
Figura 12. ....	47
Figura 13. ....	48
Figura 14. ....	49
Figura 15. ....	50
Figura 16. ....	52
Figura 17. ....	53
Figura 18. ....	54
Figura 19. ....	55
Figura 20. ....	56
Figura 21. ....	57
Figura 22. ....	58
Figura 23. ....	59
Figura 24. ....	60
Figura 25. ....	61
Figura 26. ....	62
Figura 27. ....	63
Figura 28. ....	66
Figura 29. ....	68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Industrias Catedral S.A es una empresa dedicada a la producción y comercialización de velas, fideos, Harina; la cual nace desde el año 1955 y se ha convertido en una tradición ambateña, sus productos son conocidos en todo el Ecuador; está liderada por el Ing. Javier Buenaño como Gerente; quien día ha día trabaja incansablemente junto a su equipo de trabajo, para brindar un producto con la mejor calidad y servicio a sus distinguidos clientes.

Por esta razón este trabajo se enfocó en diagnosticar la situación actual de la comunicación interna que afecta la productividad y sugiere potenciar los medios de informativos existentes dentro de las acciones planificadas, dirigidas y enfocadas a transmitir la visión y misión organizacional que garantice un mejor desempeño laboral y consecuente el incremento de la productividad.

Se utilizó la investigación de campo por medio de encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo, se procedió a la verificación de hipótesis a través del chi cuadrado y de la Correlación de Spearman, que dio como resultados valores entre -1,00 a +1,00 que determinó la existencia de una correlación positiva marcada por la variable independiente comunicación interna sobre la variable dependiente productividad. Las conclusiones señalan que la comunicación interna en Industrias Catedral S. A, se realiza mediante la plática cara a cara, demostrando así la informalidad y la generación de rumores que tanto afecta la productividad.

Por ello, se propone utilizar medios formales de comunicación interna para mantener informados a los colaboradores de Industrias Catedral S. A. de las decisiones que se tomen a fin de disminuir la incertidumbre y evitar en lo posible la desinformación.

### **PALABRAS CLAVES:**

COMUNICACIÓN INTERNA

PRODUCTIVIDAD

INVESTIGACIÓN

INDUSTRIAS CATEDRAL

## **SUMMARY**

Industrias Catedral S.A is a company dedicated to the production and marketing of candles, noodles, Flour; Which began in 1955 and has become an ambitious tradition, its products are known throughout Ecuador; Is led by Mr. Javier Buenaño as Manager; Who day after day works tirelessly with his team to provide a product with the best quality and service to its distinguished clients.

For this reason, this work focused on diagnosing the current situation of internal communication that affects productivity and suggests enhancing the existing media within the actions planned, directed and focused on transmitting the vision and organizational mission to ensure a better job performance And consequently the increase of productivity.

Field research was used by means of surveys applied to administrative and operational personnel, verification of hypotheses through chi square and Spearman Correlation, which yielded results between -1.00 to +1, 00 that determined the existence of a positive correlation marked by the independent internal communication variable on the dependent variable productivity. The conclusions indicate that the internal communication in Industrias Catedral S. A, is done through face-to-face talk, thus demonstrating the informality and the generation of rumors that affect productivity.

For this reason, it is proposed to use formal means of internal communication to keep the employees of Industrias Catedral S. A. informed of the decisions that are made in order to reduce uncertainty and to avoid, as far as possible, misinformation.

### **KEYWORDS:**

**INTERNAL COMMUNICATION**

**PRODUCTIVITY**

**INVESTIGATION**

**CATHEDRAL INDUSTRIES**

## INTRODUCCIÓN

La comunicación interna tiene una relación directa con la productividad debido a que actualmente es una de las herramientas de gestión estratégica que ha incursionado a nivel organizacional permitiendo mantener una adecuada información e integración de los colaboradores de cada una de las áreas de trabajo conjuntamente con los líderes.

El presente trabajo trata sobre la relación entre la comunicación interna y la productividad en Industrias Catedral S. A. siendo un problema que actualmente afecta a esta empresa y que constituye una importante herramienta de gestión que ha impulsado grandes cambios en las relaciones personales en la organización puesto que mantiene a todos los colaboradores informados sobre las decisiones tomadas y facilita a la administración socializarlas a través de los medios de comunicación que la empresa dispone como son correos institucionales y comunicación escrita a fin de disminuir la informalidad y evitar la generación de rumores que tanto afectan la productividad.

El presente trabajo se encuentra dispuesto en seis puntos:

Primero: Definición del problema donde se contextualiza a nivel macro, meso y micro el problema.

Segundo: objetivos de investigación que contiene el objetivo general y los objetivos específicos.

Tercero: fundamentación teórica de las variables: comunicación interna y productividad.

Cuarto: Metodología: enfoque, modalidad, tipo de investigación, población y muestra, operacionalización de variables, plan de recolección de la información, procesamiento y análisis de los resultados



Quinta: Resultados: análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de Industrias Catedral S. A.

Sexta: Conclusiones y Recomendaciones. Finalmente se encuentran las referencias bibliográficas y anexos.

## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

La comunicación interna es una herramienta estratégica que permite la transmisión de los objetivos y valores que promueve la institución para “generar una cultura de apropiación, fidelidad sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano, que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía” (Santana, 2015). A través de ella, circula la información y se relacionan todos sus colaboradores por medio de mensajes, circulares que deben llegar a su destinatario cumpliendo así, su objetivo principal que es la de mantener informado sobre las actividades realizadas o por hacer, para mejorar el ambiente laboral e incrementar la productividad.

Martínez (2013) en su trabajo “Propuesta de un programa de comunicación interna en Pemex”, destaca la importancia de mantener activo el ciclo de comunicación interna de manera descendente y ascendente” (p. 4) agregándole además, características tácticas para reforzar el ambiente laboral productivo, sano y eficiente ya que es el principio de todo; y es precisamente el talento humano, quien mueve y produce no solo los resultados sino también la comunicación, estimulación y potenciación del sentido de pertenencia hacia la organización.

Para Cáceres (2013) en las organizaciones modernas, la comunicación interna cumple un importante rol que apoya la fluidez de la información como cultura organizacional; por tal razón, es necesario determinar las nuevas tendencias respecto a tema como una herramienta estratégica. Por su parte afirma que es precisamente en la comunicación con los colaboradores, donde se transmite información tanto a nivel corporativo como personal, que genera atención, emociones; originando redes de

conocimiento y de información para motivar una participación activa conjunta de todas las áreas de la organización para elevar la productividad.

La comunicación interna es una herramienta estratégica de la gestión administrativa moderna; por ello, Zurita (2013) sugiere una planificación articulada desde la alta dirección conjuntamente con sus objetivos, misión y visión organizacional para mantener una alineación entre la comunicación interna y externa en concordancia con la identidad e imagen comunicacional corporativa.

Actualmente, son varios los esfuerzos realizados por mejorar la comunicación interna en las organizaciones mediante programas electrónicos como la intranet, twitter, webs corporativas, Facebook. WhatsApp; sin embargo para Martínez (2013) la utilización de estas herramientas no son satisfactorias por el desconocimiento de los colaboradores en la información que circula y tan solo un 3,6% del total de la población de trabajadores, están totalmente enterados de los movimientos que se realizan en la empresa PEMEX de México.

Muñiz (2013) considera que la comunicación interna, nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa para integrar al capital humano para elevar el índice de productividad; así las cosas, en la Industria Catedral S. A. de la ciudad de Ambato, se ha podido notar una inadecuada comunicación interna que limita totalmente la consecución de los fines organizacionales. En una entrevista realizada al Sr. Gerente, Ing. Javier Buenaño, se pudo conocer de cerca la necesidad de dar solución a este problema que afectan a los 166 trabajadores. En la observación realizada se pudo determinar que el área operativa, no recibe información directamente de la línea de mando de forma recurrente.

Según el IV Estudio sobre Comunicación Interna en las Empresas Españolas realizada por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, Soriano (2012) señala que en la casi totalidad (93,9%) de las grandes compañías españolas existe la función de comunicación interna. Esto parece apoyar el hecho de que en los últimos años, la comunicación interna se va reposicionando dentro de la dirección estratégica de las organizaciones, ya que gestionada eficientemente, la

comunicación tiene mucho que aportar para crear valor empresarial, disminuyendo dificultades como las barreras físicas que se caracterizan por fuertes ruidos que se producen en el ambiente físico y que obstaculizan una buena comunicación que es “la base del funcionamiento empresarial ya que juega un papel importante en el mantenimiento y desarrollo empresarial” (Tariszka-Semegine, 2015).

Para Godás (2015), Tariszka (2015) la comunicación interna debe entenderse como un proceso o flujo de información entendiéndose por mensaje, que tiene un origen en la fuente o emisor y un destino que en este caso será el receptor. Este mensaje es codificado y enviado por medio de un canal al receptor, quien lo decodifica para su comprensión.

El emisor se convierte en uno de los elementos que condicionan el éxito del proceso comunicativo “la comunicación eficiente inspira y une a una organización” (Schlight, 2014) y por tanto, dependerá de las habilidades de transmisión, de su comportamiento, actitudes y posición sociocultural que ocupa dentro de la organización, sin dejar de lado los valores, creencias que influyen directamente en la codificación del mensaje.

De la misma forma, el receptor juega un papel importante en la decodificación y comprensión del verdadero significado del mensaje, por ello es importante la retroalimentación por parte del emisor con el objeto de lograr la implicación de todo el personal en cada uno de sus niveles de responsabilidad “para contribuir al éxito organizacional” (Costa, 2011).

La comunicación interna para Rabinowitz (2014) es mucho más que gente hablando entre sí, es la sangre de vida de cualquier organización. Ciertos errores que comúnmente se realizan durante el acto comunicativo es no permitir expresarse al interlocutor, no prestarle la debida atención, no escucharlo o adelantarse a los acontecimientos.

La comunicación de acuerdo con (Valdés, Rey, & Castro, 2015) “incrementa en forma considerable los niveles de motivación y participación de los integrantes de la

organización” (p. 6) apoyando la correcta decodificación e interpretación de los mensajes con la finalidad de que generen cohesión grupal dentro de un ambiente laboral muy positivo.

Estos niveles de motivación y participación se ven afectados cuando los jefes inmediatos no comunican información relevante de los acontecimientos que suceden en la empresa, creando desinterés en los trabajadores para comunicar oportunamente sobre los niveles de materia prima existente y faltante para mantener una productividad permanente a fin de evitar paralización en la producción. Esta situación se da con frecuencia por varias razones: falta de materia prima, escaso mantenimiento en las instalaciones y maquinaria, atrasos e inasistencias recurrentes de los empleados que no son informados al departamento de recursos humanos.

Otro problema encontrado de la deficiente comunicación interna es el desaprovechamiento de las instalaciones deportivas de la industria Catedral S. A., que con el ánimo de motivar e integrar al personal, potencializando sus habilidades, destrezas físicas, se encuentra a disposición y casi nadie lo utiliza. Además se observa que los trabajadores en un 85% no manejan adecuadamente las redes sociales para la retroalimentación de la información; el mando medio, no verifica la entrega de la información, razón por la cual, no existe respuesta de recibido, afectando notablemente la productividad de esta tradicional empresa ambateña, que desde 1955 comercializa sus productos en el centro del país, y que actualmente se encuentra en proceso de obtención del certificado de Buenas Prácticas de manufactura “BPM”, por lo que una satisfactoria comunicación interna es la base para la consecución de este fin.

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a. Objetivo General**

Determinar los mecanismos de comunicación interna relacionados a la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

## **b. Objetivo Especifico**

- Fundamentar teóricamente la comunicación interna y la productividad.
- Diagnosticar la situación actual de la comunicación interna que se relacionan con la productividad en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.
- Analizar los factores que afectan la comunicación e inciden en la productividad
- Relacionar la comunicación interna con la productividad en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato a través de la Correlación de Spearman.

## **3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **3.1 La Comunicación Organizacional**

#### **3.1.1 Definición**

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite y se comparte ideas e información entre un emisor y receptor para lograr un entendimiento común. De acuerdo con Salazar (2012), “comunicar es percibir, una persona hablando no puede asegurar por si sola que está comunicando, ya que el proceso de la comunicación se verifica en el receptor”, por lo tanto, la comunicación necesariamente debe generarse entre dos o más personas para establecer relación entre los seres humanos, quienes por su naturaleza se relacionan entre si de forma permanente; así, las relaciones entre los trabajadores constituyen un proceso comunicacional donde se transmiten modelos de conducta y se construye una visión compartida sobre los valores, misión y objetivos organizacionales (Rodríguez & Lauzao, 2012).

Para la Real Academia de la Lengua RAE (2014) la comunicación “es definida como el trato o efecto de comunicar” (p. 17); mientras la comunicación en las organización es el conjunto de normas comunes y enfocadas a determinados fines por ello su propósito será determinar metas, planificar actividades, organizar al talento humano, motivar ambientes de trabajo potenciadores que contribuyan al trabajo en equipo para alcanzar metas instituciones, evaluación del desempeño de los colaboradores de la organización.



Guaycochea (2012) las habilidades comunicativas son dinámicas y en este proceso comunicativo es posible distinguir las siguientes etapas: expresiva, de transmisión y comprensiva, además de determinar variables externas e internas implicadas en el éxito o no del proceso comunicativo. Dentro de los elementos internos se encuentran: el emisor, mensaje y receptor.

Como principios básicos de la comunicación oral se encuentra el saber expresarse con el fin de que el mensaje sea entendido por lo que es necesario considerar lo siguiente:

- Oportunidad: para que la información sea transmitida en el momento adecuado.
- Brevedad: para que los datos sean precisos.
- Claridad: para entender fácilmente la información
- Repetición: expresar la idea fundamental varias veces para reforzar el contenido transmitido.
- Vocabulario: accesible al receptor.
- Cordialidad: posición que expresa una posición educada y con la que debería iniciar todo proceso comunicativo.
- Veracidad: la información que se transmite debe ser real y comprobada.

### **3.1.2.2 La Comunicación escrita**

Es el medio oficial a través del cual se comunican todas las organizaciones como medio oficial de transmisión de informaciones y mensajes debido a que le dan a la información un mayor grado de formalidad y son la base de consultas posteriores y que fluyen a través de estructuras gramaticales, lenguaje simple, completo, claro, conciso y correcto. De acuerdo con Martínez & García (2011) el flujo adecuado de información plantea aspectos para recuperar la información al proceso integral de comunicación.

### **3.1.2.3 La Comunicación visual**

Es la comunicación visual es un objeto de percepción o simbolización; es el proceso mediante el cual se intercambian mensajes a través de un sistema visual que se recibe a través imágenes (Moreno-Oliva, 2012); la comunicación visual se relaciona con funciones generales como son:

- Función expresiva o emotiva: son imágenes que transmiten emociones
- Función conativa: su función es convencer a través de la persuasión
- Función informativa: su objetivo es informar por lo que este tipo de comunicación es muy utilizada para señalética.
- Función poética: son imágenes que expresan belleza
- Función fática: son imágenes que llaman la atención y se las utiliza con mayor énfasis en mensajes publicitarios.

### **3.1.2 El propósito de la comunicación**

Tomando en cuenta que la comunicación es un proceso eminentemente social, dentro de una organización toma un rol muy importante y fundamental para su desarrollo por lo que se puede señalar que sus propósitos son:

- Toma de decisiones oportunas para la resolución de problemas que surgen en los puestos de trabajo y los grupos de colaboradores.
- Generar mayor control sobre el desempeño de los colaboradores que influyan positivamente en el desarrollo organizacional. La comunicación es una herramienta administrativa de gran valor para obtener mayor colaboración de los subalternos, emitir órdenes, evidenciar errores y aciertos así como enaltecer el desempeño laboral.
- Clasificar las responsabilidades de tareas, identificar los puestos de autoridad

### **3.1.3 Flujo de la comunicación organizacional**

Según García (2012) cualquiera que sea el diseño de una organización, debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:



- **Comunicación descendente:** de acuerdo con Montoya & De la Rosa (2014) este tipo de comunicación busca incrementar la producción; fluye desde los mandos superiores hasta los niveles inferiores para dar instrucciones de trabajo e información de los objetivos organizacionales para lograr mayor conocimiento de las metas que persigue la empresa; también aspectos relacionados con las directrices, política organizativa, motivación y evaluación del desempeño. Los procesos comunicativos descendentes son los más utilizados en la actualidad ya que se los realiza por medio de métodos escritos y tecnológicos en deterioro del contacto personal y comunicación cara a cara.

A criterio de Ansede (2010) a través de la comunicación descendente se envía mensajes de tarea, de mantenimiento y humanos vinculados con las decisiones y objetivos organizacionales.

Por tanto, la comunicación descendente va desde la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más importante se da, por lo que, en general, está bien organizada. También puede surgir desde el director general hasta el empleado de menor categoría sea en forma directa o a través de mandos intermedios.

Particularmente, la comunicación descendente debe informar a los empleados sobre:

- Objetivos, actividad y organización.
- Lugar ocupa en la empresa.
- Ante quien es responsable.

Estos datos permiten que cada trabajador conozca el sentido de su trabajo en relación con la organización y de ésta en la sociedad.

Para Jiménez (2016) la comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los

mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original.

- **La comunicación descendente** puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

De acuerdo con De Aguiar (2015) una forma peculiar de comunicación descendente es la evaluación del desempeño, es decir, la información a los empleados y subordinados del grado de calidad y cantidad en la realización de sus funciones. Para que la evaluación sea correcta, ha de cumplir las siguientes condiciones:

- Estar relacionada con el trabajo. Evaluar el trabajo, no la persona.
  - Oportuna en el tiempo. La mejor evaluación es la que se realiza inmediatamente después de terminar la tarea.
  - Específica. Diciendo exactamente lo que está mal, evitando las vaguedades como: no sirve para nada, está mal hecho, etc.
  - Objetiva. Basada en aspectos observables y comprobables.
  - Deseada. Que el subordinado la desee como medio para mejorar y porque no le supone un conflicto al cumplir las condiciones anteriores.
  - Con confirmación de que se ha entendido. Asegurándose de que el subordinado ha entendido lo que el hemos indicado y sabrá hacerlo bien en posteriores ocasiones.
- 
- **Comunicación ascendente:** fluye desde los niveles inferiores hasta los superiores. En este tipo de comunicación se encuentran las reuniones de los gremios.
  - **Comunicación horizontal:** fluye entre procesos para lograr mayor coordinación y colaboración en los distintos puestos de trabajo.

- **Comunicación diagonal:** tiene por objetivo establecer comunicación entre cualquiera de los niveles jerárquicos cuando es imposible establecer diálogo a través de un mismo canal comunicativo o función laboral.

### **3.1.4 El rumor como canal informal de la comunicación organizacional**

De acuerdo con Balarezo (2014) la comunicación organizacional “se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno para la consecución de objetivos” (p. 4); por ello, el rumor es una información no oficial que se difunde por medios no formales cuando la información oficial y formal es escasa; tiene como característica el desconocimiento del origen del emisor, las personas las toma como verdades y su objetivo es manipular las conductas de los grupos de colaboradores dentro de una organización.

El rumor para Mazo (2015) es uno de los principales focos de preocupación para la administración y a la vez uno de los menos estudiados y que se origina en el ámbito de la comunicación interna con sus consecuentes efectos negativos en los receptores de estos mensajes (p. 799), generalmente provoca curiosidad, confusión, provocando que la gente la interprete a su conveniencia. El rumor parte de la incertidumbre, por ello no necesariamente un rumor es falso. De hecho se considera que el 75% de la información de un rumor tiende a ser verdadera. Debiendo tener cuidado de originarlo, sobre todo cuando el rumor cobra dimensiones grandes y afecta significativamente a la organización. Por tanto, el rumor no contiene necesariamente información falsa ni negativa pero si información no confirmada que es peligrosa para la organización cuando se trata de rumores negativos.

Para Shine & Manju (2013) el rumor generalmente provoca curiosidad, confusión, provocando que la gente la interprete a su conveniencia. Aparece cuando los canales comunicativos formales no proporcionan información suficiente sobre el funcionamiento y desarrollo organizacional por ello, es posible detenerla con “información verdadera, datos sólidos y claros” Staff (2012); es decir, ante un rumor,

es necesario emitir información a través de un vocero con amplia autoridad y credibilidad dentro del mayor rango posible de difusión.

Consecuentemente, es necesario que la administración de la importancia que merece la comunicación formal para disminuir en lo posible la generación de potenciales rumores dentro de la organización, desarrollando información permanente antes de su inicio. Es importante el conocimiento de las inquietudes de los colaboradores que muchas veces los dividen en grupos y acaban con cualquier sentimiento de lealtad (Sandoval, 2013, p. 51) hacia la empresa, generando daños irreparables en su imagen que afectará notablemente su existencia en el mercado.

## **3.2 Motivación Laboral**

Díaz, Díaz, & Morales (2014) la motivación guarda relación con las competencias básicas de la inteligencia emocional donde el conocimiento del propio trabajador, aumenta la productividad en la organización (p. 59), son un conjunto de factores externos que inciden directamente en la realización de determinadas acciones para su culminación, se refiere a la voluntad, interés y esfuerzo que el trabajador realiza para alcanzar los objetivos empresariales.

La motivación debe estar siempre presente en todos y cada uno de los ámbitos organizacionales creando ambientes estimulantes que supone un cambio positivo en el desempeño laboral así como en la productividad empresarial.

### **3.2.1 Importancia**

La importancia de la motivación radica en la mente, es un proceso del pensamiento que permitirá determinar cómo se percibe y se reacciona ante los estímulos del entorno puesto que influye en el ánimo para proceder de un modo determinado. Es una fuerza anímica usada por los líderes para lograr resultados positivos y crear un ambiente favorable encaminado a lograr el éxito (Sánchez, 2017).

De acuerdo con Gallardo, Espluga, & Triadó (2008) la motivación es un proceso que realiza el individuo con intensidad, dirección y persistencia para lograr una acción o alcanzar un fin. Para Sánchez (2017) la motivación es de dos tipos: externa e interna. La motivación externa es aquella que incentiva a las personas a lograr algo, dentro de este tipo de motivación se encuentran los premios y los halagos.

La motivación por el incentivo o por miedo es efectiva pero tienen una gran debilidad, no son permanentes y son administradas por un agente externo (padres, maestros, jefes); por lo tanto, no es propio de la persona misma, no es auténtica ya que responde a los intereses particulares de ese agente exterior (Sánchez, 2017).

Además, el estado motivacional implica un proceso dinámico vinculado con la supervivencia puesto que a través de la motivación el ser humano alcanza sus metas y propósitos. La empresa requiere permanentemente de personas motivadas para que su rendimiento contribuya al logro de los objetivos institucionales, centrado en la realización de sus tareas y comprometido con la empresa.

### **3.2.2 La motivación en la administración**

El administrador puede hacer mucho por intensificar la motivación activando condiciones favorables, positivas que contribuyan a hacerles sentir motivados para que sean colaboradores de excelencia y calidad y así se sentirán. De la misma forma, las condiciones favorables a la eficacia y eficiencia del desempeño administrativo, alimentan una administración de alta calidad entre la mayoría de los colaboradores de la organización; de acuerdo con Bustamante & Bermúdez (2010) surge de la preocupación por incrementar la productividad.

Por tanto, la motivación en la administración apoya positivamente a todos los colaboradores de la organización ya que una fuerza de trabajo motivada es vital en toda empresa para mejorar la productividad, por ello, motivar debe ser una habilidad fundamental del administrador, que deberá reconocer y premiar el buen trabajo y caso contrario aconsejará mejorar el trabajo mal realizado en lugar de amenazar con castigar (Sánchez, 2017).

### 3.2.3 Teorías de la motivación en el trabajo

Araya & Pedreros (2013) las teorías motivacionales se dividen entre aquellas de contenidos y las de procesos. Las primeras consideran aspectos que pueden motivar a las personas las otras, toman en cuenta el proceso de pensamiento a través de las cuales, éstas se motivan.

Dentro de las teorías de motivación de contenidos se encuentran las de Maslow que se caracterizan por determinar las necesidades humanas en función de las tipologías predeterminadas. Conforme el ser humano satisface sus necesidades básicas, aparecen necesidades de orden superior. No todos los individuos sienten las mismas necesidades debido a que es una conquista individual (Sánchez, 2017).

Estas necesidades básicas requieren para su satisfacción un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición, las necesidades superiores requieren de un ciclo más largo.

En 1943 Maslow propone su teoría de las necesidades del ser humano que deben ser satisfechas inmediatamente siendo las siguientes.

- **Necesidades Fisiológicas:** se refiere a todos los aspectos que tienen que ver con su supervivencia entre los que se encuentran la alimentación, reproducción y demás aspectos fisiológicos necesarios para su desarrollo.
- **Necesidades de Seguridad:** en cuanto a tener y sentirse seguro en su lugar de vivienda; sentirse totalmente protegido en todos los aspectos de seguridad pública.
- **Necesidades Sociales:** en relación a la necesidad de establecer buenas relaciones sociales y afectivas así como también profesionales y familiares.
- **Necesidades de Reconocimiento:** se refiere a la necesidad de sentirse reconocido por los logros que alcanza como ser humano, profesional dentro de la sociedad.

- **Necesidades de Auto-superación:** se relaciona a los aspectos que tienen que ver con la necesidad de capacitación, formación y profesionalización a través de los cuales pueda sentirse realizado.

En este mismo orden de ideas, Herzber, plantea una teoría de la motivación en el trabajo y los clasifica en dos factores:

- **Factores higiénicos o extrínsecos:** Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo y comprende las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal (Sánchez, 2017).

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos,** se relacionan con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Razón por la cual, los factores motivacionales están bajo el control del individuo puesto que abarca lo que él hace y desempeña; involucran sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo (Sánchez, 2017).

### **3.3 La Comunicación Interna**

Castro (2015) considera a la Comunicación Organizacional como un “proceso mediante el cual un individuo o una de las unidades de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra unidad” (p. 26).

Comunicación Organizacional según Balarezo (2014) “es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones” (p. 24) La comunicación organizacional definido en tres formas: Primero, como un proceso social; Segundo como una disciplina y el tercero como un conjunto de técnicas y actividades.

Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar un proceso enfocado a fluir los mensajes entre todos los colaboradores y entre la organización, de la misma forma se da entre “los diferentes públicos que tiene en su entorno; tales como inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general” Balarezo (2014).

La comunicación organizacional es considerada como un aporte que beneficia grandemente al ámbito laboral por facilitar la transmisión de la información dentro de las organizaciones, identificando los logros conjuntamente con los colaboradores de la misma. Como lo asevera King (2012) “la comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo.

### **3.3.1 La comunicación interna como base de la organización de éxito**

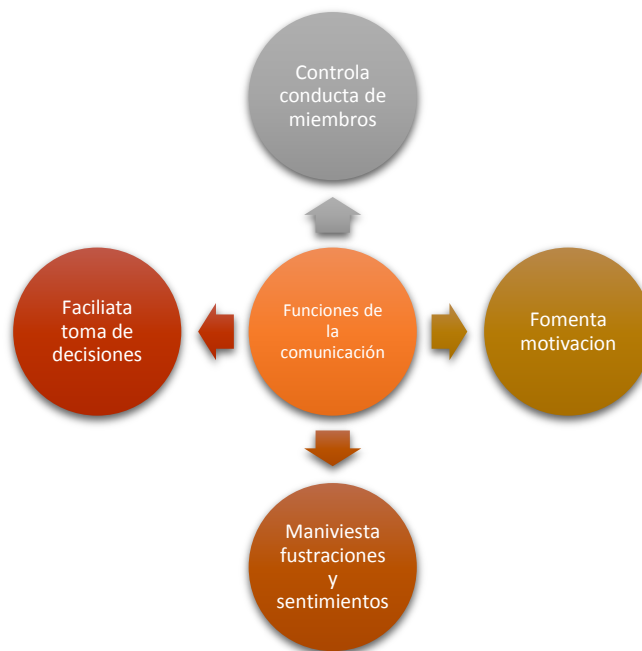
La comunicación interna es la base de la organización de éxito, tal es su importancia que es necesario planificarla, gestionarla, dirigirla para que pueda transmitir la visión de la empresa garantizando así su mejor desempeño y armonización. García (2012) lo enfoca al conjunto de acciones y procedimientos donde los encargados de la comunicación planifican y organizan todos los recursos posibles enfocados al desarrollo en la organización, siendo sus recursos el apoyo de la alta dirección, la profesionalización de sus funciones y decisiones, los recursos económicos y la provisión de espacios de participación, retroalimentación y opinión entre los colaboradores de la empresa.

Desde el punto de vista de Jaén, Luceño, García & Rubio (2013) “tanto más si se trata de organizaciones sociales complejas compuestas de trabajadores que deben coordinarse en sí con el fin de lograr los objetivos institucionales”; consecuentemente, la importancia de la comunicación es de trascendental importancia para la organización de todo tipo, tamaño y clase.



### 3.3.2 Funciones de la Comunicación Interna

Para García (2012) La comunicación interna es una necesidad estratégica de toda organización que parte de la premisa de que sin la transmisión de las tareas que cada uno de sus miembros debe llevar a cabo, su funcionamiento sería imposible. Cumple cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.



**Figura 1.** Funciones de la comunicación  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

1. **Control:** permite realizar un control del comportamiento de los colaboradores de la empresa respondiendo a los niveles jerárquicos de autoridad.
2. **Motivación:** estimula una mejor participación laboral y personal con el objeto de incrementar la productividad y crear ambientes de trabajo potencialmente saludables.
3. **Expresión emocional:** se refiere a la necesidad de ayudar a los trabajadores en base a la comunicación a solucionar sus problemas y que éstos no trasciendan a su trabajo con la intención de que no afecte la productividad.

4. **Información:** Permite la toma asertiva de decisiones en base a la información que obtiene de los directivos en forma directa y que beneficie a su área de trabajo y al colaborador como un ser individual que pertenece a un grupo de trabajo.

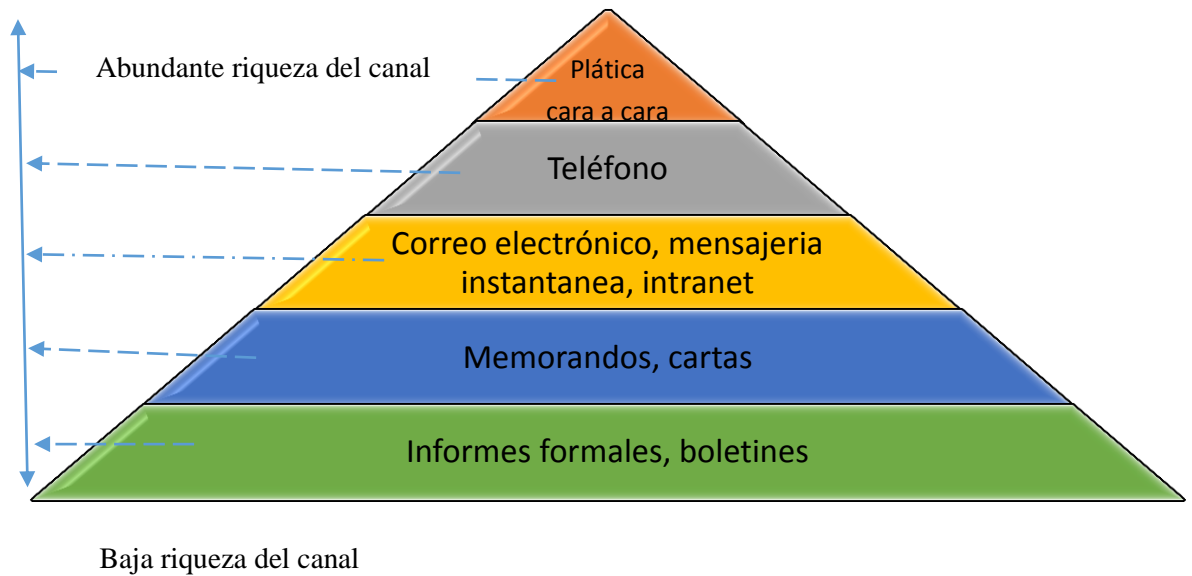
Estos elementos de la comunicación son necesario para desarrollar un buen manejo de la información y disminuir los canales informales que tanto afecta al ambiente laboral y consecuentemente la productividad y desorienta el logro de los objetivos y metas empresariales.

### **3.3.3 Canales de Comunicación Interna**

La capacidad de un canal de información está determinado por:

- Capacidad de manejar múltiples señales de forma simultánea.
- La capacidad de facilitar una retroalimentación rápida, de dos vías
- La capacidad de establecer un enfoque personal de la comunicación.

Los directivos deben escoger los canales más idóneos a través de los cuales establecerán la comunicación. Un administrador puede analizar un problema cara a cara, hacer una llamada telefónica, utilizar mensajes y enviar correos electrónicos, escribir memorandos o circulares así como también dar a conocer boletines de noticias. Las características físicas de un canal de comunicación puede clasificarse acorde a las necesidades de información de la organización (Sánchez, 2017).



**Figura 2.**  
 Pirámide de Riqueza del canal  
**Fuente:** (Sánchez, 2017).  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

La comunicación cara a cara es el medio más directo de información, retroalimentación inmediata y enfoque personal; las conversaciones telefónicas se encuentran a continuación a pesar de no tener contacto visual y otros aspectos que enriquecen al comunicación cara a cara es posible a través del teléfono mantener una comunicación donde se transmita sentimientos y emociones.

A través del internet y extranet es posible mantener comunicación directa, oportuna y veraz de la misma forma como se la obtiene a través del teléfono. Se debe tener cuidado de los términos utilizados en los mensajes para evitar mal entendidos que afecten la comunicación. Además, las herramientas digitales permiten controlar la conexión a la red interna y externa por lo que es un medio que facilita la comunicación instantánea entre los colaboradores.

### 3.3.4 División de la Comunicación Interna

De acuerdo (Sánchez, 2017), la comunicación interna se divide en formal e informal; se presente cuatro flujos de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

- **Comunicación Formal:**

Corresponde a la comunicación que está estructurada previa planificación y ya ha sido socializada a todos los miembros de la organización, por lo que es utilizada para dar a conocer asuntos netamente laborales por lo que, puede ser ascendente, descendente, horizontal o transversal. Para Sánchez (2017) este tipo de comunicación utiliza la escritura y cumple protocolos de gestión y aprobación de comunicación antes de enviar la información a sus destinatarios.

- **Comunicación Informal**

Este tipo de comunicación por su parte, se la realiza a través de canales informales, no oficiales que generalmente surgen fuera del ámbito y áreas laborales, es libre y totalmente individual.

### **3.3.5 La comunicación interna en las empresas**

Actualmente, el desarrollo empresarial se involucra directamente con el nivel comunicacional para mejorar los resultados del negocio. El nuevo enfoque que las organizaciones están dando a la comunicación no solamente involucra buenas amistades y relaciones con medios y políticos sino es un enfoque integral como clave para el éxito empresarial (Llorente, 2012). La comunicación implica una necesidad del mercado para alcanzar resultados medibles y que lógicamente influyen directamente en la toma de decisiones o en la política comercial, que son los aspectos que cuentan a la hora de realizar balances para definir objetivos, funciones y expectativas organizacionales.

La comunicación interna no es un aspecto nuevo, todo lo contrario es una actividad antigua que relativamente hasta hace poco ha tomado fuerza en los países de América Latina al igual como ha sucedido con las relaciones públicas y la

comunicación en todo el mundo, ha tenido un avance, desarrollo y apropiación de todos los espacios de negocios.

Navarro (2015) destaca que la función de la comunicación interna es principalmente la generación de un clima laboral adecuado fundamental para el desempeño en cada uno de los puestos de trabajo, ya que un personal motivado es creativo y colaborara feliz en la realización de su tarea.

Faga (2013) define a la comunicación interna como un entramado de conversaciones que necesariamente se debería dar en forma permanente en la empresa puesto que de esta comunicación se generan las mejores ideas. Además añade la importancia de lograr una comunicación acertada para lograr convocar e involucrar a todos los miembros de la organización. Para ello siempre será necesario revisar el diálogo interno para fortalecer el diálogo externo ya que se presentarán ideas sólidas que indudablemente transmitirán una imagen de solidez corporativa y sobre todo valores como son la honestidad, responsabilidad y felicidad.

Es necesario hablar siempre con la verdad sobre la situación real de la organización cara a cara, ya que genera confianza sobre todo en los colaboradores puesto que, ellos valoran más las noticias que reciben de su líder que de terceros. Esta situación crea involucramiento y fidelidad en el trabajo.

En este sentido Cuervo (2010) señala que la comunicación ha sido impactada grandemente en todos sus ámbito por los avances tecnológicos, el mundo globalizado y la modernidad, por ello, ese necesario la incorporación de contar dentro del ámbito empresarial de planes y programas de desarrollo de comunicación interna para mejorar la interacción de los colaboradores con la alta gerencia a fin de dar a conocer ideas, inquietudes y puntos de vista que deberán ser incorporados a la toma de decisiones y como apoyo al departamento de relaciones públicas como promotores directos de la comunicación formal.

### **3.3.6 El futuro de la Comunicación Interna**

La comunicación interna en el ámbito empresarial está introduciéndose en cada uno de las áreas y actividades laborales ya que forma parte de una cultura del negocio el clima con los resultados, las palabras con los números; encuentra luz en la oscuridad del rumor, armonía en el ruido de la queja, orden en el desorden, cosmos en el caos. La comunicación interna nunca va a dividir a costa de restar, ni a segmentar a costa de fragmentar, ni a fraccionar a costa de friccionar, ni a seccionar a costa de viviseccionar; no se separa de emisores de receptores interponiendo entre ellos un mensaje sino que los junta, los une y los reúne en una planificación que no pierde de vista la totalidad y el orden implicado (Bohm, 2016); es decir, el futuro de la comunicación interna dentro de la organización será integradora e integrada al quehacer laboral de la empresa.

### **3.3.7 Metodología de la Comunicación Interna**

De acuerdo con Reyes (2012) la comunicación interna en los últimos tiempos se ha extendido en la gestión empresarial de forma muy positiva por lo que es necesario alinear al rol de la comunicación interna a todos los integrantes de la organización; por ello, Tessi (2016) señala que la Metodología de comunicación interna puede ser clasificada en tres dimensiones de gestión:

- Dimensión intrapersonal: relacionada con la gestión de la palabra pensada. Es utilizada por los líderes. la palabra es la que genera cada uno de los integrantes de la organización razón por la cual ésta se al gestiona de forma prioritaria en los diferentes niveles directivos.
- Dimensión interpersonal: se refiere a la palabra oral. la palabra oral aporta significativamente en el enriquecimiento de diálogos dentro de los equipos de trabajo.
- Dimensión Institucional: es la palabra escrita dentro de la organización. En esta dimensión, la palabra escrita en la organización inicia a través de carteleras, intranets, correos electrónicos o revistas internas.

Estas tres manifestaciones se dan por escrito, oralmente y/o de manera pensada; Según Tessi, la comunicación es una trilogía metodológica de gestión que permite

integrar las tres dimensiones de la comunicación interna donde se prioriza la atención puesta en los directivos con los demás roles de la organización. Al dividir el accionar en tres dimensiones, la gestión integrada queda en excelentes condiciones para enfocar las tres formas de palabra con las que se manifiestan los mensajes en el trabajo a fin de ordenar la gestión, los resultados y la optimización del tiempo (Rodríguez , 2015).

### **3.3.8 Causas de la deficiente comunicación interna**

De acuerdo con Ursula (2015) la falta de la implementación de un plan de comunicación interna en las empresas incide directamente en la productividad ya que un “colaborador informado es más productivo y está más conectado con la empresa. Una de las últimas tendencias en la comunicación interna es otorgarle mayor relevancia y protagonismo a la comunicación del líder con su equipo de trabajo y no centrar la comunicación interna en la gestión con los medios; se trata de potenciar la comunicación interpersonal entre los colaboradores de la empresa a fin de que los mensajes lleguen oportunamente y de forma precisa y real, disminuyendo así la incertidumbre dentro de las áreas de trabajo.

Las empresas que actualmente han implementado un “plan de comunicación simétrica interna a través de canales cara a cara que influye positivamente dentro de un liderazgo transformacional” (Lingjuan, 2014) están mejorando notablemente el clima laboral, incrementando el compromiso de los trabajadores con la empresa a niveles muy altos y se los ha demostrado en el cambio de conductas de los colaboradores cuando se establece alianzas más complejas en las cuales, trabajan muy comprometidos hacia el logro de los objetivos que se ha trazado.

Se dice que las empresas fallan en un 50% por la mala comunicación, debido a que los mensajes llegan a destiempo, no existe comunicación directa o indirecta o simplemente porque lo que se informa no es relevante para los colaboradores y para el alcance los objetivos institucionales. Para Babatunde (2015) la comunicación es un canal para transmitir información, recursos e incluso políticas (p. 78).

Para Barcelo (2013) el éxito de una buena gestión de comunicación interna incide mucho en que la empresa permanezca directamente alineados principalmente con los

altos mandos. Siendo una de las principales causas es la falta de profesionalismo en las personas encargadas del área de relaciones humanas lo cual genera confusión en las tareas y la consecución de objetivos.

Una de las principales carencias en la comunicación interna el impacto de las acciones para apreciar los resultados, se debe a que las empresas no dedican tiempo y esfuerzo en forma sistemática o carecen de las herramientas adecuadas, desconociendo que “la participación de los colaboradores está vinculada a una mayor productividad, menor desgaste y mejor reputación organizacional” (Karanges, Beatson, Johnston, & Lings, 2014). Ciertas empresas utilizan un indicador para medir la gestión de la comunicación interna que las organizaciones han implementado. A modo cuantitativo se puede medir la participación de la empresa. A manera cualitativo se recomienda el uso de encuestas de opinión.

### **3.4 La Productividad**

La productividad es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo, su medición es una condición necesaria del desempeño, de la innovación y de la definición de las estrategias empresariales (Morales, 2014). Tiene relación insumo-producto, ya que mientras más productos se fabriquen con la misma cantidad de insumo, se dice que la empresa es más productiva. Se debe añadir como factor importante de la productividad, la calidad ya que es un factor agregado que garantiza el incremento de la demanda así como también asegura a los consumidores la confianza en el producto adquirido.

La productividad es la relación entre la cantidad de producto y la cantidad de los recursos utilizados (Lora & Pagés-Serra, 2012) La producción de cualquier bien requiere la combinación de varios factores productivos.

#### **3.4.1 El Proceso Productivo**



Un proceso es una serie de pasos planificados y relacionados a los objetivos organizacionales con el propósito de incrementar el rendimiento productivo; combina métodos, herramientas y tecnología para mejorar el desempeño. “Estos procesos deben ser modelados, automatizados, integrados, monitoreados y optimizados de forma continua” (Díaz, F. 2008, p. 154), que el ser humano realiza con el propósito de satisfacer sus necesidades, es decir, es la transformación de la materia prima en bienes, productos y servicios con la ayuda de la tecnología para satisfacer la demanda.

A criterio Nakata (2014) el proceso productivo “es la transformación de entradas en salidas por medio de recursos naturales, físicos, tecnológicos, humanos y económicos” (p. 2); es una actividad a través de la cual se realizan cambios o transformaciones a la materia prima de la cual se obtiene un producto.

Los factores que intervienen dentro de un proceso de producción para la transformación de la materia prima en bienes o servicios son

- Factores productivos que se refiere a la materia prima en si para su transformación.
- El proceso productivo.- constituyen todos las etapas por las que pasa la materia prima en su transformación con el uso de la tecnología.
- Factores finales.- es el producto terminado y listo para la comercialización; estos pueden ser finales o para el consumo inmediato; o de capital, que constituyen todos aquellos productos que serán utilizados para producir otros bienes.

### **3.5.2 Tipos de procesos de producción**

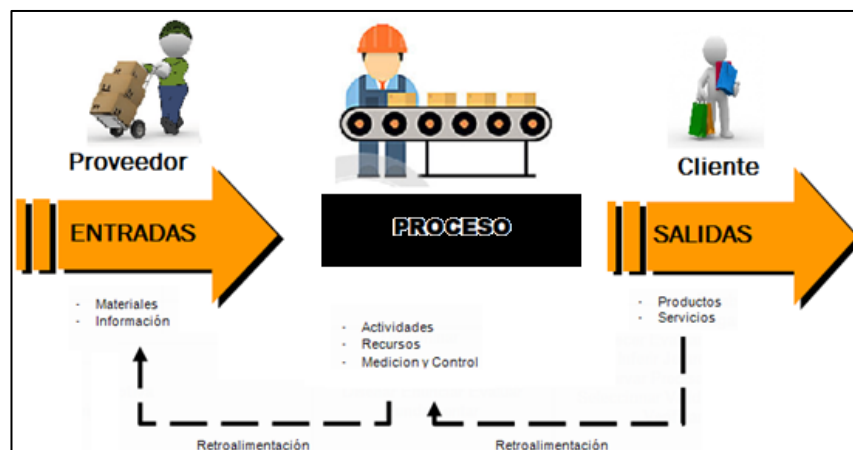
Pueden darse en las siguientes formas:

- **Producción bajo pedido:** es el proceso productivo en el que se fabrica un solo producto y diferente, no existen dos iguales. La producción se lo realiza conforme el cliente va solicitando (Tejeda, 2011).
- **Producción por lotes:** se lo considera un proceso productivo intensivo porque reproduce en pequeñas cantidades productos idénticos.

- **Producción en masa:** se refiere a la producción de productos idénticos en grandes cantidades por lo que requiere la implementación de equipo y maquinaria automatizada para disminuir la mano de obra en relación a la producción, sin perjuicio de la calidad.
- **Producción continua:** es la que fabrica productos idénticos por miles y a diferencia de la producción en masa, ésta se la realiza durante las 24 horas, siete días a la semana; sus procesos productivos se encuentran altamente automatizados para obtener el máximo rendimiento en cada una de las etapas, se caracteriza por emplear personal capacitado con asignaciones de responsabilidad (Tejeda, 2011).

### 3.5.3 Descripción del proceso productivo

El proceso productivo consiste en transformar entradas en salidas por medio de recursos físicos, tecnológicos, humanos y económicos. Se considera al proceso productivo como una estructura que genera en su interior valor agregado a un bien o servicio, es importante graficar el proceso productivo a través de un diagrama de bloques con la finalidad de organizar el proceso interno, sus entradas y sus salidas. Estos extremos están conectados a proveedores (materia prima) y a clientes (producto acabado). Conectados a los extremos se tienen una serie de micro procesos como la medición, control y la retroalimentación (Nakata, 2014).



**Figura 3.**  
El proceso productivo

El proceso productivo se lo puede representar mediante un diagrama en el cual ingresa y salen productos con valor agregado. En el diagrama de una operación es

posible que salgan flechas hacia dos operaciones diferentes, caso contrario, es posible que ingrese en un proceso, flechas que provienen de más de un proceso.

El diagrama de bloque de un proceso productivo es una herramienta gráfica que especifica la materia prima, la cantidad de procesos y la forma en la que se presenta el producto terminado; permite determinar cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuentes posibles de ineficiencia a fin de tomar decisiones oportunas para lograr la fluidez necesaria del proceso productivo.

#### **3.5.4 Fases del proceso productivo**

Continuando con (Nakata, 2014) independientemente del tipo de negocio, las fases del proceso productivo de acuerdo con generalmente se dividen en tres procesos principales:

- **Planeamiento:** es el paso inicial y previo a la producción en sí, en esta etapa se define objetivos, calidad y tipo de la materia prima a utilizar, los recursos materiales, equipos, maquinaria recursos tecnológicos y económicos necesarios para la producción; en esta primera etapa se planea la producción y dar la orden de fabricación (Bernal, Piedrahita, & Rivas, 2015).
- **Gestión:** esta fase se refiere al diseño de estrategias para determinar el avance de la producción, toma de decisiones a tiempo para resolver problemas y encaminarse hacia el cumplimiento de los objetivos trazados inicialmente. En esta etapa del proceso de soporte se encuentran los de la administración de gestión y tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras de adquisición, en caso de que esta etapa no esté bien realizada, deberá regresarse al planeamiento (Olaya, García, Ferro, & Torres, 2006).
- **Control:** consiste en vigilar el desarrollo de los pasos que se han planificado para llevar a efecto la producción, controlar la calidad del producto y los costos de producción; para ello es necesario especializar al control en: operativo, de mantenimiento y control general con el propósito de verificar conforme lo

programado. El control es un elemento configurador de las distintas formas de organización del trabajo y por tanto son estrategias ajustadas de modo eficiente a las características y requerimientos productivos (Menéndez, 2016).

En cuanto a la productividad es una actitud orientada al mejoramiento continuo del conjunto de recursos existente en la organización. Para López Ponce (2012) “es la convicción de que las cosas se pueden hacer hoy mejor que ayer y mañana mejor que hoy” la productividad es una relación entre producto, recursos y tiempo como resultado de un proceso y a la vez es un claro indicador de la eficiencia con que se han aplicado métodos y teorías productivas.

Varios son los métodos gestión de la productividad que se conocen. A criterio de (enplanta.com, 2015) se encuentran los siguientes modelos: de la productividad total y de la productividad basada en gestión humana entre las principales y de mayor aplicación en la industria.

Consecuentemente, tiene el propósito de la productividad siempre será lograr los mejores resultados con los mismos recursos para obtener mejor rentabilidad para la empresa. A criterio de Polo (2015) la productividad es un aspecto que le permite a la organización mantenerse en un mercado globalizado y altamente competitivo

Por ello, actualmente las empresas a nivel mundial buscan abaratar la mano de obra con la intención de evitar a toda costa elevar el precio de venta al público y así mantenerse competitiva, utilizando la materia prima de calidad que garantiza el producto. Es posible medir la productividad con el fin de evaluar los aspectos que influyen en la productividad empresarial tomando en cuenta los siguientes factores:

- La calidad y disponibilidad de los recursos ya que afecta a la producción de productos y servicios.
- Mejora continua tanto en la cultura y clima laboral.
- El nivel de capital humano y su capacitación permanente con el fin de facilitar mejores procesos implementando tecnología que facilitarán la mejora continua de los procesos productivos.

- El entorno macroeconómico y microeconómico

### **3.4.5 Factores humanos que inciden en la productividad**

Varios autores como Cequea & Múñez (2011) destacan la naturaleza multidimensional de la productividad y su relación que ejerce sobre el factor humano y en el desempeño de las organizaciones. De la misma forma, sugieren que la organización está afectada por ciertas características y comportamientos de los individuos. En el proceso productivo, se requiere de la participación, de la relación social y laboral de

### **3.5.6 Factores internos de la productividad empresarial**

- Un óptimo mantenimiento de todo el equipo para asegurar un funcionamiento en perfectas condiciones y continuado, evitando paradas que afecten a la productividad.
- Adopción de las medidas correctivas necesarias para evitar embudos o cuellos de botella que hagan descender la producción.
- Uso eficaz de todas las máquinas y capacidades.
- Realizar inversión con el fin de sustituir la maquinaria obsoleta o muy anticuada y mejorar la automatización y la utilización de la tecnología de la información.
- Mejorar los procesos de manipulación de materiales, almacenamiento, sistemas de comunicación y control de calidad
- Prestar atención al rendimiento del material, sustituyéndolo cuando pierde eficacia o utilidad.
- Elección de las materias primas más adecuadas.
- Optimización del uso de la energía, poniendo en prácticas sistemas de ahorro.
- Control adecuado de los desechos y las sobras. Utilizar sistemas de reciclaje.
- Motivación de los empleados mediante incentivos salariales, reconocimientos y promoción personal y laboral, por ejemplo implantando políticas de recursos humanos que faciliten nuevos modelos de trabajo. (EmprendePyme, 2016)

La comunicación interna está orientada al público interno, es decir a los colaboradores de una institución directamente vinculados a ella. De acuerdo con Sánchez (2017) está formada por todos los medios informativos que se emplean en una institución como son: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, entre otros. Esta comunicación se puede realizar cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo equipo de trabajo de la institución.

### **3.3.7 La productividad y el crecimiento empresarial**

A lo largo de los años, el aumento de la productividad ha sido determinante en el crecimiento empresarial mientras que el aumento en la cantidad de los factores de producción tiene un límite, el aumento de la productividad es consecuencia de las mejoras en la eficiencia y de los avances tecnológicos. Los países que han crecido más rápidamente son aquellos donde se han apoyado firmemente la innovación tecnológica, la educación de calidad y la inversión en capital más eficiente y en infraestructura (Pulido, 2012).

Una empresa puede hacer varios cambios en sus métodos de trabajo, en el uso de factores de la producción y en sus tipos de producto para mejorar su productividad o su rendimiento comercial para lograr beneficios en la innovación de un producto, tomando en cuenta que la innovación es parte de la mejora continua y de los resultados positivos que se ven reflejados en la ganancia de productividad.

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 Enfoque de la Investigación**

El presente trabajo guarda relación con el paradigma crítico-propositivo porque permite contextualizar cómo es y cómo se manifiesta el problema de la deficiente comunicación interna vinculada con productividad en Industrias Catedral S.A. de la Ciudad de Ambato con el fin de promover mayor flujo de la comunicación interna en todos los niveles jerárquicos y obtener mayor colaboración de los subalternos, emitir órdenes, evidenciar errores y aciertos así como enaltecer la eficiencia laboral.

El enfoque cuali-cuantitativo porque se utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. (Gómez, 2006), con la intención de orientar la identificación de las causas y explicación del problema además de orientar la comprobación de hipótesis

## **4.2 Modalidad de Investigación**

Se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

### **4.2.1 Modalidad Bibliográfica o Documental**

Se empleó la investigación bibliográfica o documental porque se basó en el análisis de información obtenida de diferentes medios tales como libros, revistas científicas, informes técnicos y tesis de grado (Loggiodice, 2012) que permitió la actualización del conocimiento científico respecto a las variables de estudio con el propósito de actualizar información sobre la comunicación interna y la productividad.

### **4.2.2 Modalidad de Campo**

Su propósito es recolectar información primaria en Industrias Catedral S. A. a través del contacto directo de la investigadora con la realidad de los hechos.

## **4.3 Tipo de Investigación**

### **4.3.1 Investigación Descriptiva**

Según Díaz(2010) la investigación descriptiva permite describir el problema dentro de una circunstancia témporo espacial definida en la cual se investigará el problema; es decir, en Industrias Catedral S. A. durante los meses de Enero a Junio del 2016.

### **4.3.2 Investigación Exploratoria**

A través de este tipo de investigación se planteó y contextualizó el problema, permitió a la investigadora tener una mayor idea del problema existente (Díaz, 2010).

### 4.3.3 Investigación Correlacional

Mide el grado de relación entre la variable independiente comunicación interna con la variable dependiente productividad para conocer la influencia directa de la una sobre la obra.

### 4.4 Población Y Muestra

La población de estudio estará conformada por el personal que labora en Industrias Catedral

**Tabla 1.**  
***Población***

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Personal Administrativo	28
Personal Operativo	129
<b>TOTAL</b>	<b>157</b>

**Fuente:** Industrias Catedral S. A.

**Elaborado por:** Katherine Cruz



## 4.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 2.

*Variable Independiente: Comunicación interna*

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Conjunto de diferentes funciones que se realizan dentro de una organización con el fin de mantener las buenas relaciones entre el personal mediante la utilización de mensajes transmitidos a través de los diferentes tipos de canales de comunicación con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.</p>	Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control</li> <li>• Motivación</li> <li>• Información</li> </ul>	<p>¿Dispone de información y recursos necesarios para realizar su tarea?</p>	<p>Técnica: encuesta</p> <p>Instrumento: cuestionario</p>
	Canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes formales</li> <li>• Memorandos</li> <li>• Correo electrónico</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Plática personal</li> </ul>	<p>¿Fluye adecuadamente la comunicación interna dentro de su área de trabajo?</p> <p>Utiliza medios de comunicación interna formales?</p>	
	Objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar objetivos</li> <li>• Solucionar problemas</li> <li>• Mejorar rendimiento</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> </ul>	<p>¿Se comunica durante la realización de su tarea?</p> <p>En caso de dudas en su puesto de trabajo comunica su inquietud pidiendo ayuda con frecuencia.</p>	

Elaborado por: Katherine Cruz



#### 4.6 Plan de Recolección de la Información

La recolección de la información se la realiza con la intención de alcanzar los objetivos de estudio que se han propuesto así como para la verificación de la hipótesis de investigación planteada previamente.

**Tabla 4.**  
*Plan de Recolección de la Información*

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	Personal administrativo y operativo de Industrias Catedral S. A.
¿Sobre qué aspectos?	Comunicación Interna Productividad
¿Quién? ¿Quiénes?	La investigadora: Katherine Cruz
¿Cuándo?	Enero a Junio de 2016
¿Dónde?	Industrias Catedral S. A.
¿Cuántas veces?	Una sola vez
¿Qué técnicas de recolección?	La encuesta
¿En qué situación?	Días laborables

**Elaborado por:** Katherine Cruz

En la recolección de la información se define el problema y los objetivos de la investigación para lo cual se establecen objetivos específicos que se plantearon inicialmente en el proyecto, en cada uno de estos se establecerá la manera como acceder a esta información, se clasificará a la información en secundaria y en primaria ya sea esta cuantitativa o cualitativa.

La técnica utilizada para la recolección de la información fue una encuesta y como instrumento el cuestionario.

#### 4.6.1 Confiabilidad del Instrumento de Investigación

La confiabilidad del instrumento de investigación se realizó a través del programa estadístico SPSS v21 por medio de la escala Alfa de Cronbach, obteniendo los siguientes resultados para cada uno de los cuestionarios aplicados, tanto al Personal Administrativo como al Personal Operativo de Industrias Catedral S. A.

Para el cuestionario aplicado al Personal Administrativo se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 5.**  
*Confiabilidad Escala Alfa de Cronbach Encuesta Personal Administrativo*

	N	%
Válidos	28	100,0
Casos Excluidos	0	,0
Total	28	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	12

**Elaborado por:** Katherine Cruz

N= número de encuestados =28

%= 100%

Estadístico de fiabilidad= Alfa de Cronbach 0,977

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es ,977 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición aplicado al Personal Administrativo de Industrias Catedral S. A. es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

Para el cuestionario aplicado al Personal Operativo se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 6.**  
*Confiabilidad Escala Alfa de Cronbach Encuesta Personal Operativo*

		N	%
Casos	Válidos	129	100,0
	Excluidos <sup>a</sup>	0	,0
	Total	129	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

#### **Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,987	12

**Elaborado por:** Katherine Cruz

N= número de encuestados = 129

%= 100%

Estadístico de fiabilidad= Alfa de Cronbach 0,987

De acuerdo a los resultados del análisis de fiabilidad que es ,987 y según la tabla categórica, se determina que el instrumento de medición aplicado al Personal Administrativo de Industrias Catedral S. A. es de consistencia interna con tendencia a ser muy alta.

#### **4.7 Procesamiento y Análisis**

El procesamiento y análisis comprende los siguientes pasos:

- Revisión y codificación de la información obtenida
- Categorización y tabulación de la información
- Análisis de los datos.
- Interpretación de los resultados.

## 5. RESULTADOS

### 5.1 Encuesta aplicada al Personal Administrativo de Industrias Catedral S. A.

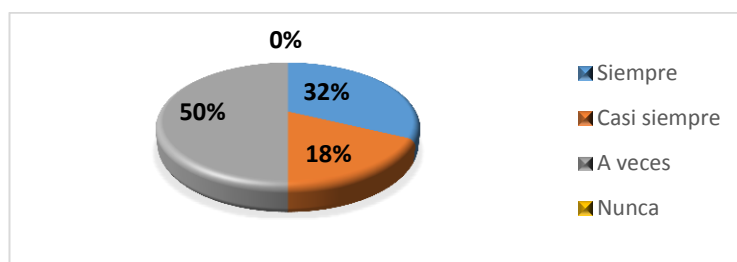
#### 1. ¿Dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea?

**Tabla 7.**

*Disponibilidad de Información*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	32%
Casi siempre	5	18%
A veces	14	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo **Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 4.**

*Disponibilidad de Información*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

#### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas del personal administrativo y que constituyen el 100%, el 50% manifiesta que a veces dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea; el 32% señala que siempre; el 18% considera que casi siempre mientras que la opción nunca tiene el 0%.

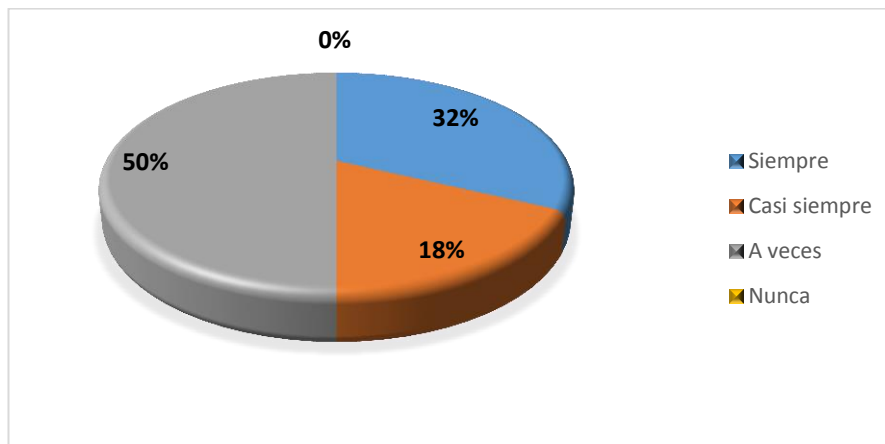
De acuerdo a los resultados obtenidos, la mayoría del personal operativo considera que a veces dispone de información y de los recursos necesario para realizar su tarea debido a la deficiente comunicación interna para la provisión oportuna de recursos.

## 2. ¿Fluye adecuadamente la comunicación interna dentro de su área de trabajo?

**Tabla 8.**  
*Flujo de comunicación*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	9	32%
Casi Siempre	5	18%
A veces	14	50%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 5.**  
Comunicación Interna  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas y que constituyen el 100%, el 50% señala que la comunicación interna a veces fluye adecuadamente dentro del área de trabajo; el 32% señala que siempre mientras que el 18% casi siempre.

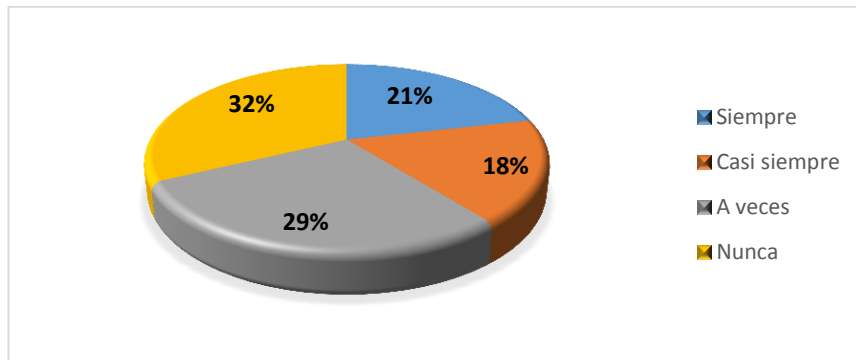
Para la mitad del personal administrativo, la comunicación interna fluye a veces en Industrias Catedral S. A. lo que da lugar al desconocimiento e inconformidad de aspectos que afectan las normales tareas diarias que se realizan dentro de la organización.

### 3. ¿Para informar se utiliza medios de comunicación interna formales?

**Tabla 9.**  
*Medios de Comunicación*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	6	21%
Casi siempre	5	18%
A veces	8	29%
Nunca	9	32%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 6.**  
*Medios de Comunicación*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

El 32% del personal administrativo encuestado considera que nunca se utiliza medios de comunicación interna formales para la comunicación interna en Industrias Catedral S. A; el 29% señala que a veces, el 21% siempre lo utiliza mientras que un 1% siempre lo utiliza.

Más de una cuarta parte del Personal Administrativo encuestado de Industrias Catedral S. A. considera que nunca se utiliza medios de comunicación interna formales para informar aspectos importantes que requiere el conocimiento de todos los colaboradores razón por la cual existe dentro de la organización.



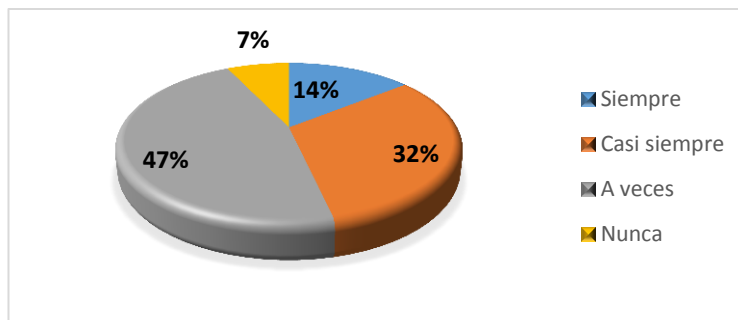
#### 4. ¿Tiene usted la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea?

**Tabla 10.**  
*Posibilidad de Comunicarse*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	4	14%
Casi siempre	9	32%
A veces	13	47%
Nunca	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 7.**  
*Posibilidad de Comunicarse*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

#### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% de las encuestas realizadas al personal administrativo de Industrias Catedral S.A., un 47% a veces tiene la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea, el 32% casi siempre, seguido con un 14% siempre y el 7% nunca.

Casi la mitad del personal administrativo a veces tiene la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea debido a que se encuentran organizando, planificando, controlando y dirigiendo las actividades que deben realizar diariamente el personal operativo.

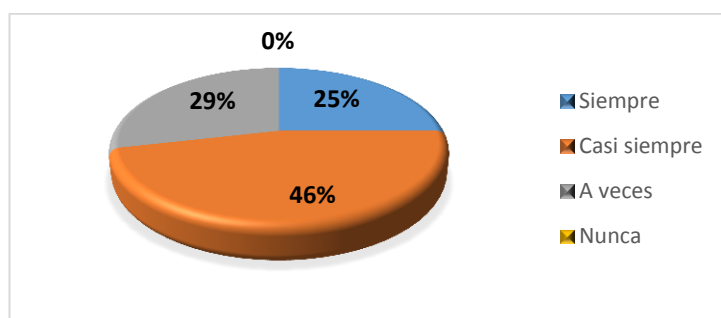
## 5. ¿Conoce usted sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo?

**Tabla 11.**  
*Funciones y Obligaciones*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	7	25%
Casi siempre	13	46%
A veces	8	29%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 8.**  
*Funciones y Obligaciones*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas del área administrativa, conformando un 100% del total de personal que labora en Industrias Catedral; un 46% manifiesta que casi siempre conoce sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, un 29% a veces mientras que un 25% lo hace siempre.

De acuerdo a los resultados obtenidos, casi la mitad del personal administrativo encuestados manifiesta que casi siempre conoce sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, demostrando así el deficiente conocimiento del reglamento interno de trabajo para el buen desempeño de sus funciones, lo cual generará duplicación de tareas y baja productividad.

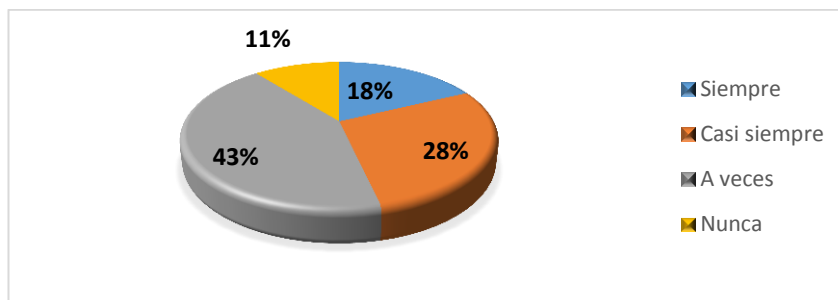
**6. ¿En caso de dudas en su puesto de trabajo, comunica su inquietud pidiendo ayuda con frecuencia?**

**Tabla 12.**  
*Comunicación de inquietudes*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	5	18%
Casi siempre	8	28%
A veces	12	43%
Nunca	3	11%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 9.**  
*Comunicación de inquietudes*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% del total de encuestados, un 43% manifiesta que en caso de dudas en el puesto de trabajo a veces comunica su inquietud pidiendo ayuda a un compañero de confianza, un 28% lo hace casi siempre mientras que el 18% lo hace siempre, apenas un 11% no lo hace nunca.

Los resultados demuestran que casi la mitad del personal administrativo a veces solicitan ayuda pero es preocupante la otra casi mitad de administrativos que siempre y casi siempre solicita ayuda al compañero de confianza a fin de evitar ser llamados la atención o como una clara muestra de falta de capacitación en destrezas y habilidades para el puesto de trabajo que afectan la productividad.

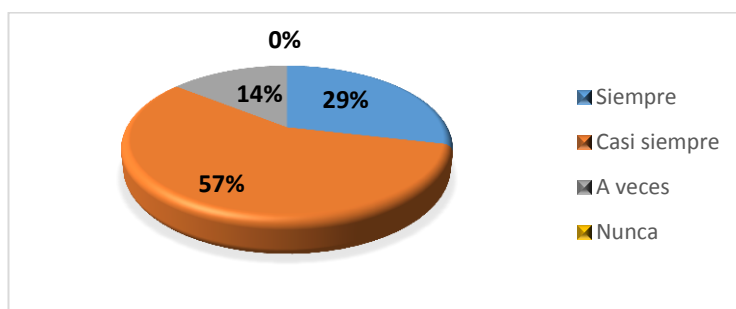
## 7. ¿Es usted informado sobre los resultados de su trabajo?

**Tabla 13.**  
*Resultados del trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	8	29%
Casi siempre	16	57%
A veces	4	14%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 10.**  
*Resultados del trabajo*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas correspondiente al 100% del personal administrativo de Industrias Catedral S.A., un 57% nos dice que es informado sobre los resultados de su trabajo casi siempre, un 29% nos manifiesta que siempre y un 14% a veces.

La mayoría del personal administrativo casi siempre está informado de los resultados de su trabajo, evidenciando así una deficiente comunicación departamental al no ser informados sobre la evaluación de su producción laboral.

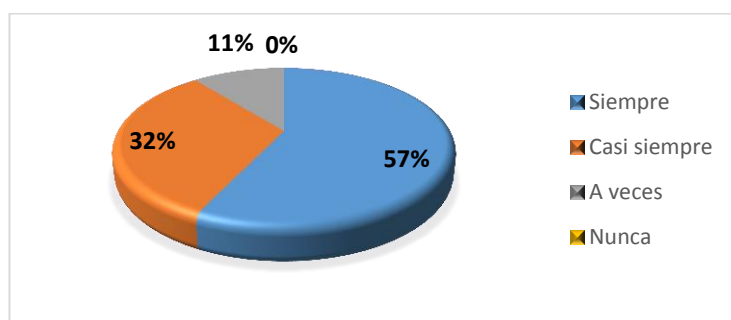
**8. ¿Toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante en la empresa?**

**Tabla 14.**  
*Toman en cuenta opinión para toma de decisiones*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	57%
Casi siempre	9	32%
A veces	3	11%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 11.**  
*Toman en cuenta opinión para toma de decisiones*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% del total de personas encuestadas del área administrativa de Industrias Catedral S.A., un 57% manifiesta que toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante en la empresa siempre, pero un 32% nos dice que casi siempre y un 11% dice que a veces.

La mayoría del personal administrativo señala que siempre toman en cuenta su opinión a la hora de tomar decisiones importantes, se debe manifestar que los colaboradores son directivos departamentales que tienen a su cargo responsabilidad de gestión administrativa para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

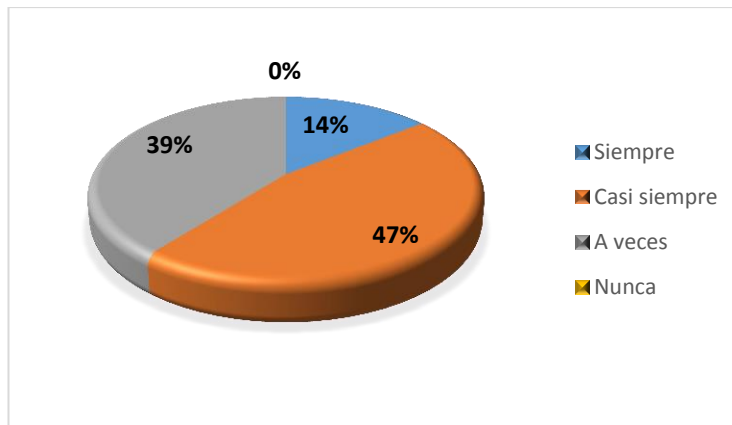
**9. ¿De acuerdo a su criterio ¿existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral?**

**Tabla 15.**  
*Relación entre insumos, productos y plan de producción*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	4	14%
Casi siempre	13	47%
A veces	11	39%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 12.**  
*Relación entre insumos, productos y plan de producción*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### **Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas, siendo el 100% del personal administrativo de Industrias Catedral, un 47% dice que casi siempre existe relación entre insumos, productos y el plan de producción, un 39% dice que a veces hay relación y un 14% manifiesta que siempre lo hay.

Los resultados demuestran que casi siempre existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral S. A. lo cual demuestra la limitada

comunicación interna para tener mayor conocimiento de las necesidades y situación real de cada departamento.

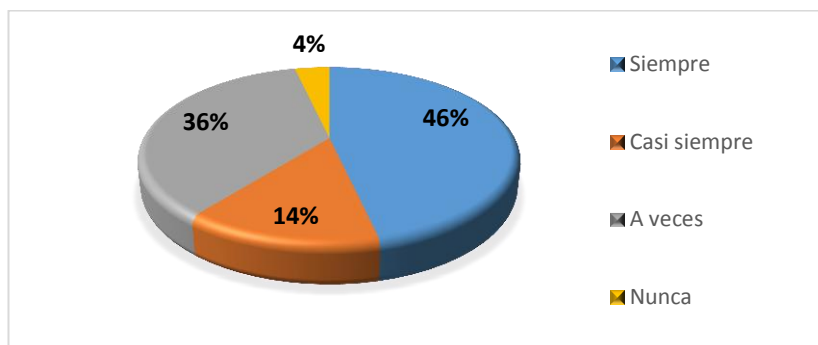
**10. ¿Considera ud. que existe dificultades de comunicación interna en su departamento?**

**Tabla 16.**  
*Dificultades de comunicación interna*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	13	49%
Casi siempre	4	21%
A veces	10	29%
Nunca	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 13.**  
*Dificultades de comunicación interna*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

**Análisis e Interpretación de Resultados**

De las 28 personas encuestadas del personal administrativo, siendo el 100% de la muestra, el 49% dice que en su departamento siempre existe dificultades de comunicación interna, un 29% señala que a veces, el 21% dice que casi siempre mientras que el 1% considera que nunca existe.

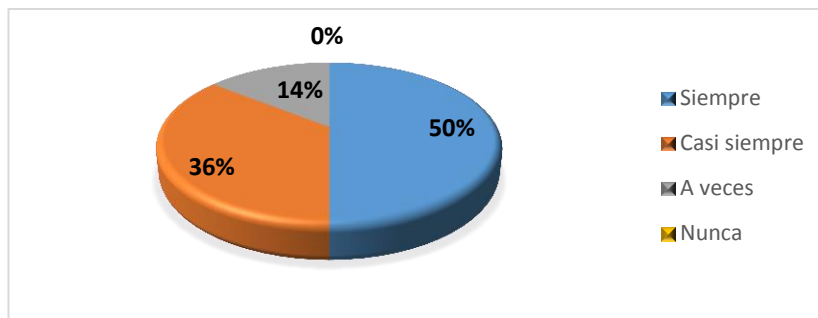
Casi la mitad del personal administrativo considera que siempre existe dificultad de comunicación interna en su departamento ocasionada por falta de utilización de medios formales de comunicación interna.

### 11. ¿Considera Ud. que las dificultades de comunicación interna afecta la productividad?

**Tabla 17.**  
*Dificultades de comunicación interna afecta productividad*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	14	50%
Casi siempre	10	36%
A veces	4	14%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 14.**  
*Dificultades de comunicación interna afecta productividad*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% del total de la muestra, un 50% considera que las dificultades de comunicación interna siempre dificultan la productividad en el área administrativa, el 36% señala que casi siempre mientras que un 14% señala que a veces.



La mitad del personal administrativo considera que las dificultades de comunicación interna siempre afecta la productividad porque no se puede coordinar y planificar las actividades de trabajo a realizar para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

## 12. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

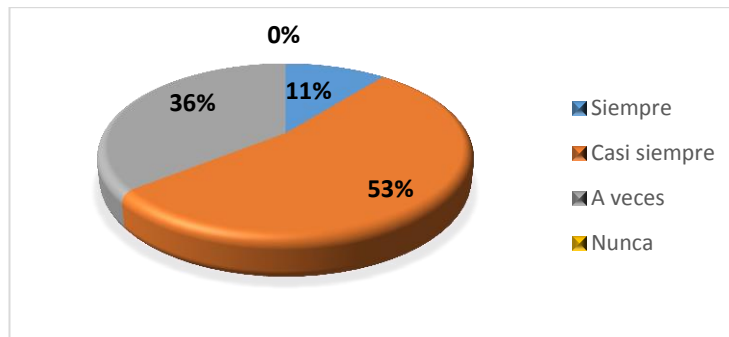
**Tabla 18.**

*Satisfacción en su puesto de trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	3	33%
Casi siempre	15	17%
A veces	10	49%
Nunca	0	1%
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Administrativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 15.**

*Satisfacción en su puesto de trabajo*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

## Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% de las personas encuestadas, el 49% dice que se siente satisfecho de su puesto de trabajo a veces, un 33% manifiesta que siempre, un 17% nos dice que casi siempre y el 1% dice que nunca.

Más de la mitad del personal administrativo encuestado señala que a veces se siente satisfecho en su puesto de trabajo debido a la deficiente comunicación interna y a la

falta de medios formales para informarse de cambios y decisiones tomadas por la alta gerencia.

## 4.2 Encuesta aplicada al Personal Operativo de Industrias Catedral S. A.

### 1. ¿Dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea?

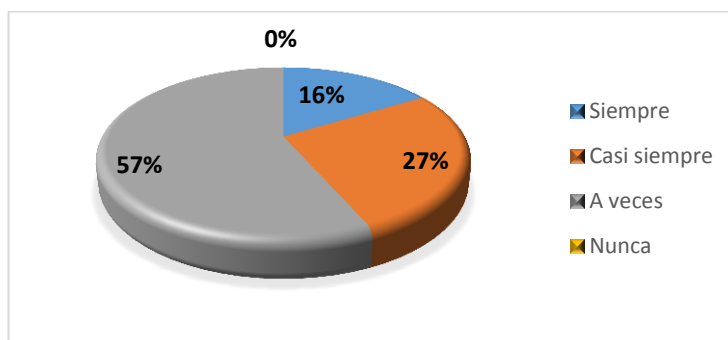
**Tabla 19.**

*Disponibilidad de recursos para realizar tareas*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	21	16%
Casi siempre	35	27%
A veces	73	57%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 16.**

*Disponibilidad de recursos para realizar tareas*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

De las 129 personas encuestadas del personal operativo de Industrias Catedral S.A., siendo el 100% de la muestra, un 57% manifiesta que a veces disponen de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea, el 27% dice que casi siempre y un 16% nos dice que siempre dispone.

De acuerdo a los resultados obtenidos, más de la mitad del personal operativo a veces dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea afectando así la productividad en la organización.

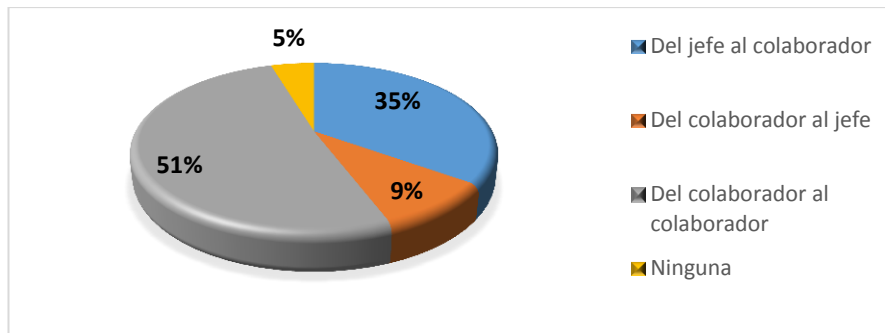
## 2. ¿Fluye adecuadamente la comunicación interna dentro de su área de trabajo?

**Tabla 20.**  
*Influencia de la comunicación interna en área de trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	45	35%
Casi siempre	12	9%
A veces	66	51%
Nunca	6	5%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 17.**  
*Influencia de la comunicación interna en área de trabajo*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% del total de la muestra, del personal operativo de Industrias Catedral S.A., el 51% dice que la comunicación interna dentro de su área de trabajo a veces fluye adecuadamente, 35% señala que siempre fluye mientras que un 9% considera que casi siempre, el 5% dice que nunca fluye.

Los resultados reflejan que a veces existe comunicación ni ascendente ni descendente ya que solo se da entre compañeros de trabajo, lo cual genera el desconocimiento de las necesidades departamentales que afectan la productividad y la comunicación interna, generando conflictos y malentendidos laborales.

### 3. ¿Para informar, se utiliza medios de comunicación interna formales?

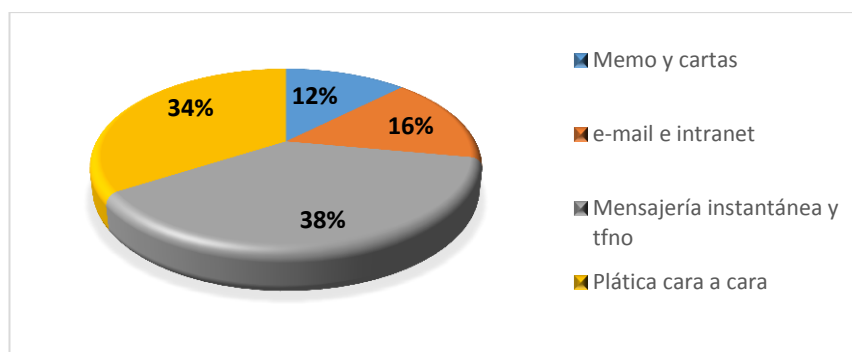
**Tabla 21.**

*Utilización de medios de comunicación interna*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	19	12%
Casi siempre	23	16%
A veces	51	38%
Nunca	45	34%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 18.**

*Utilización de medios de comunicación interna*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

De los 129 colaboradores que conforman el área operativa de Industria Catedral S.A., siendo el 100% de la muestra, el 38% dice que a veces se utilizan medios de comunicación interna formales, el 34% dice que nunca son utilizados, un 16% casi siempre lo utiliza mientras que apenas un 12% lo utiliza siempre.

Más de una cuarta parte del personal operativo considera que en Industrias Catedral S. A. a veces se utilizan medios de comunicación interna formales, lo cual genera desinformación, comunicación informal que alteran el normal desenvolvimiento de las actividades laborales y que afectan la productividad.

#### 4. ¿Tiene usted la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea?

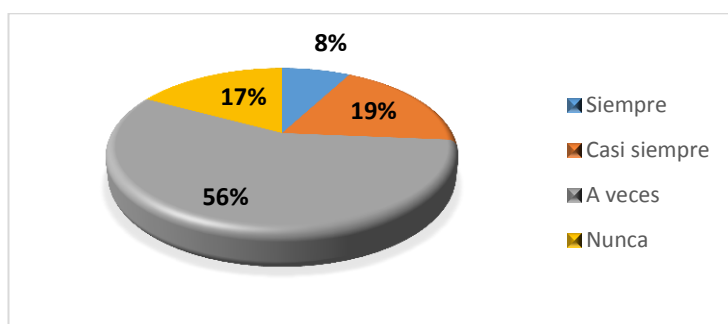
**Tabla 22.**

*Posibilidad de comunicación durante realización de tarea*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	10	8%
Casi siempre	24	19%
A veces	73	56%
Nunca	22	17%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 19.**

*Posibilidad de comunicación durante realización de tarea*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

#### **Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% de la muestra del personal operativo de Industrias Catedral S.A., el 56% dice que a veces tiene la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea, el 19% manifiesta que casi siempre, el 17% dice que nunca y un 8% dice que siempre.

Más de la mitad del personal operativo a veces tiene la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea debido al control existente en cada puesto de trabajo.

## 5. ¿Tiene un conocimiento completo de sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo?

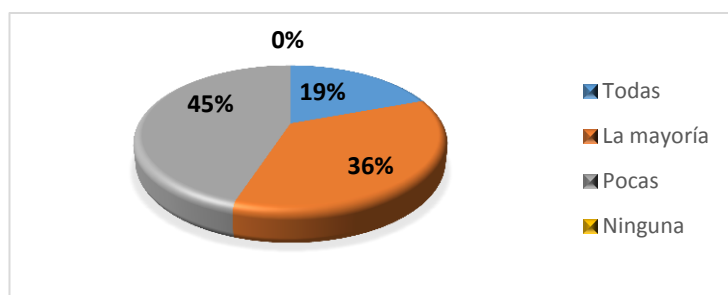
**Tabla 23.**

*Conocimiento completo de funciones y obligaciones laborales*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	25	19%
Casi siempre	46	36%
A veces	58	45%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 20.**

Conocimiento completo de funciones y obligaciones laborales

**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

De los 129 personas del personal operativo de la empresa encuestadas y que constituyen el 100%, el 45% manifiesta que a veces tiene conocimiento de las funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, el 36% dice que casi siempre mientras que tan solo un 19% considera que siempre tienen conocimiento de sus funciones y obligaciones de trabajo.

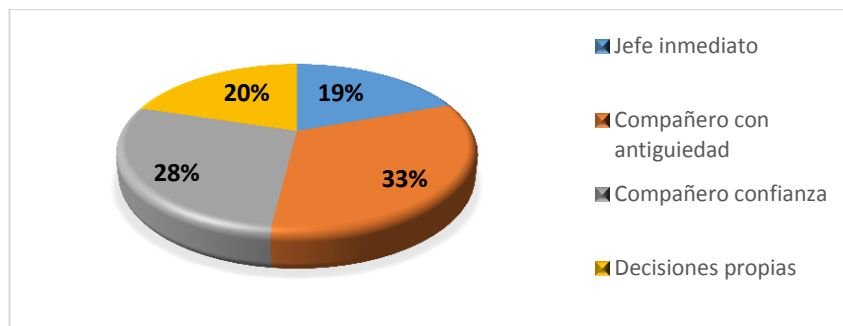
Casi la mitad del personal operativo señala que a veces tiene conocimiento de sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo, lo cual demuestra la deficiente socialización de manuales de funciones y de control interno.

**6. ¿En caso de dudas en su puesto de trabajo comunica inmediatamente su inquietud pidiendo ayuda?**

**Tabla 24.**  
*Comunicación inmediata de inquietudes*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	25	19%
Casi siempre	42	33%
A veces	36	28%
Nunca	26	20%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 21.**  
*Comunicación inmediata de inquietudes*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% del total de la muestra de personal operativo que fue encuestado, el 33% dice que en caso de dudas en su puesto de trabajo casi siempre comunica su inquietud pidiendo ayuda, el 28% a veces lo hace, el 20% señala que nunca mientras que el 19% señala que siempre.



Más de la cuarta parte del personal operativo señala que en caso de dudas casi siempre solicita ayuda a un compañero de trabajo o a un superior, pero es de preocupación la otra mitad del personal operativo que no lo hace porque la comunicación interna en su área de trabajo no es la adecuada, afectando la productividad.

## 7. ¿Es usted informado sobre los resultados de su trabajo?

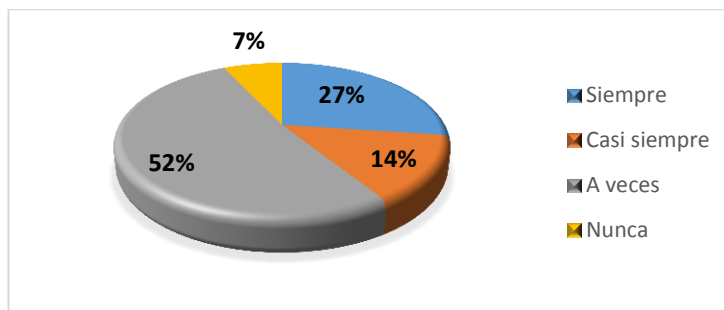
**Tabla 25.**

*Es informado de resultados de su trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	35	27%
Casi siempre	18	14%
A veces	67	52%
Nunca	9	7%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 22.**

*Es informado de resultados de su trabajo*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

## Análisis e Interpretación de Resultados

Del total de la población encuestada, el 52% manifiesta que a veces es informado sobre los resultados del trabajo, el 27% señala que siempre, un 14% casi siempre, mientras que un 7% señala que nunca.

Más de la mitad del personal operativo a veces es informado sobre los resultados de su trabajo lo cual demuestra la deficiente comunicación interna entre los directivos y el departamento de producción que afecta la consecución de los objetivos organizacionales.

### 8. ¿Toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante en la empresa?

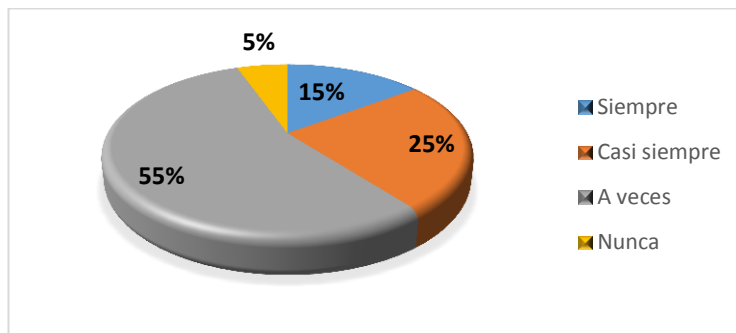
**Tabla 26.**

*Toman en cuenta su opinión en la toma de decisiones empresariales*

<b>ALTERNATIVA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	19	15%
Casi siempre	32	25%
A veces	71	55%
Nunca	7	5%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 23.**

*Toman en cuenta su opinión en toma de decisiones empresariales*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% del personal operativo encuestado, el 55% señala que a veces toman en cuenta su opinión para una decisión importante en la empresa, el 25% señala que casi siempre, el 15% siempre mientras que un 5% nunca lo hace.

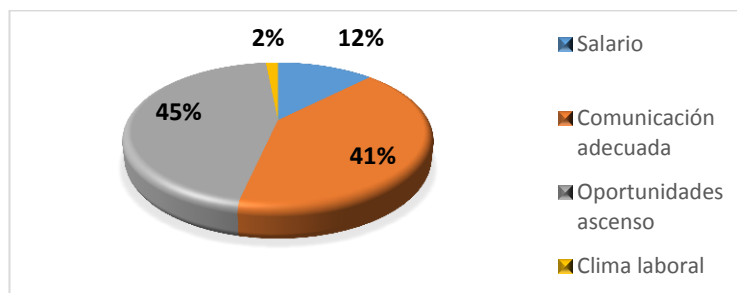
Los resultados demuestran que más de la mitad del personal operativo consideran que tan solo a veces se toman en cuenta sus criterios en una decisión demostrando así la limitada comunicación interna que condiciona el conocimiento de las necesidades del personal operativo para el desarrollo de sus responsabilidades conforme a su puesto de trabajo.

### 9. ¿De acuerdo a su criterio ¿existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral?

**Tabla 27.**  
*Existe relación entre insumos, productos y plan de producción*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	16	12%
Casi siempre	53	41%
A veces	58	45%
Nunca	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 24.**  
*Existe relación entre insumos, productos y plan de producción*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

Del 100% de los encuestados, un 45% nos dice que de acuerdo a su criterio que a veces existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral S.A. , mientras que un 41% manifiesta que casi siempre hay relación, el 12% nos dice que siempre existe relación y un por último un 2% dice que nunca.

Los resultados obtenidos señalan que a opinión de casi la mitad del personal operativo a veces existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral S.A., debido a deficiente comunicación interna que no permite que el personal administrativo y operativo se encuentre relacionados para exponer las necesidades reales de cada uno de los departamentos.

### 10. ¿Considera Ud. que existe dificultades de comunicación interna en su área de trabajo?

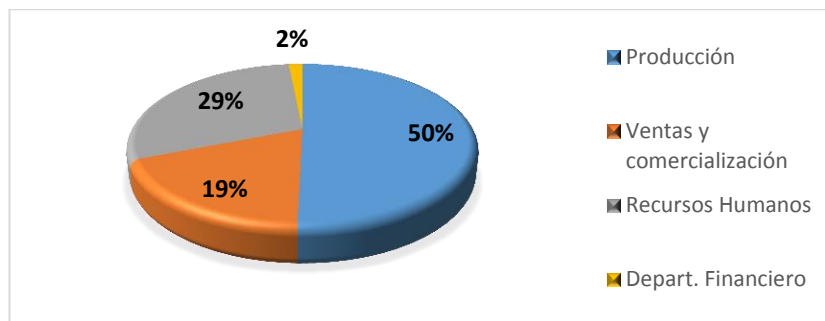
**Tabla 28.**

*Dificultades de comunicación interna en su área de trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	65	50%
Casi siempre	24	19%
A veces	38	29%
Nunca	2	2%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 25.**

*Dificultades de comunicación interna en su área de trabajo*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

### Análisis e Interpretación de Resultados

De los 129 colaboradores encuestados del personal operativo y constituyen el 100% el 50% considera que en su área de trabajo siempre existen dificultades de comunicación interna, el 29% nos dice que a veces mientras que el 19% casi siempre, el 2% señala que nunca existen dificultades de comunicación interna en su área de trabajo.

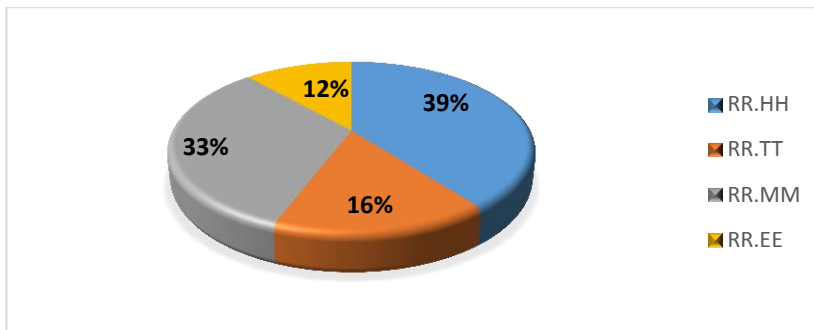
Según los resultados obtenidos la mitad del personal operativo manifiesta que en su área de trabajo siempre existe dificultades de comunicación debido la falta de utilización de medios formales para dar a conocer al personal las novedades y decisiones tomadas, generando así inquietudes, dudas e incertidumbre que afecta la productividad.

**11. ¿Considera Ud. que las dificultades de comunicación interna afecta la productividad?**

**Tabla 29.**  
*Dificultades de comunicación interna afecta productividad*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	59	39%
Casi siempre	21	16%
A veces	42	33%
Nunca	15	12%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo  
**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 26.**  
*Dificultades de comunicación interna afecta productividad*  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

**Análisis e Interpretación de Resultados**

Del 100% del total de la población, el personal operativo de Industrias Catedral S.A., un 39% considera que las dificultades de comunicación interna siempre afectan la productividad, el 33% considera que a veces, el 16% casi siempre mientras que el 12% señala nunca afecta.

Casi la mitad del personal operativo encuestado consideran que la comunicación interna siempre afecta la productividad debido a que no son informados a tiempo de los posibles cambios que la alta gerencia realiza para dinamizar el plan de producción en los cuales están directamente involucrados.

## 12. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?

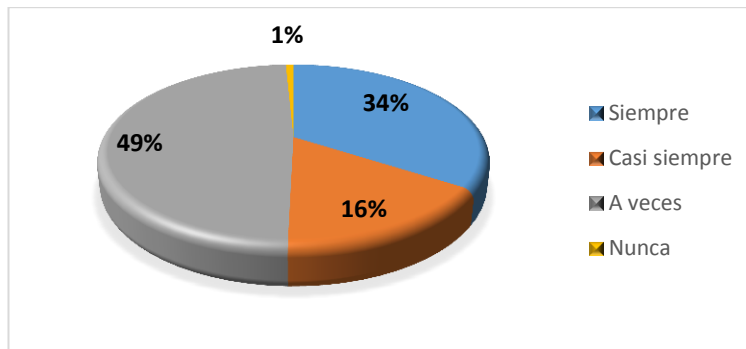
**Tabla 30.**

*Satisfacción en su puesto de trabajo*

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	44	34%
Casi siempre	21	16%
A veces	63	49%
Nunca	1	1%
<b>TOTAL</b>	<b>129</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Personal Operativo

**Elaborado por:** Katherine Cruz



**Figura 27**

*Satisfacción en su puesto de trabajo*

**Elaborado por:** Katherine Cruz

## Análisis e Interpretación de Resultados

Del total del personal operativo encuestado de Industrias Catedral S.A., siendo 129 que corresponde al 100% de la población, un 49% manifiesta que a veces se sienten satisfechos en su puesto de trabajo, un 34% dice que siempre, el 16% manifiesta que casi siempre y un 1% que nunca.

Según los resultados obtenidos, determinan que el personal operativo de Industrias Catedral S.A. a veces se siente satisfecho en su puesto de trabajo debido a la falta de reconocimiento económico acorde al cumplimiento de sus funciones y obligaciones laborales que no bien reconocidas.

### **4.3 Verificación de Hipótesis**

#### **Planteamiento de Hipótesis**

a) Modelo lógico

H0= Los mecanismos de comunicación interna NO se relacionan con la productividad en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

H1: Los mecanismos de comunicación interna SI se relacionan con la productividad en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

Hipótesis nula H0= respuestas observadas = respuestas esperadas

Hipótesis alternativa H1 = respuestas observadas  $\neq$  respuestas esperadas

#### **Nivel de significación**

La probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa es del 5%, el nivel de confianza es del 95%.

#### **Estadístico de prueba**

Para la verificación de la hipótesis se toma la fórmula del Chi cuadrado, se utilizó la encuesta 4 y 11 de cada una de los cuestionarios aplicados tanto al Personal Administrativo como Operativo.

## Verificación hipótesis Personal Administrativo

**Tabla 31.**

*Respuestas observadas Personal Administrativo Industrias Catedral S. A.*

PREGUNTA 4	PREGUNTA 11			
		SIEMPRE	A VECES	TOTAL
	SIEMPRE	13	0	13
	A VECES	1	14	15
	TOTAL	14	14	28

Elaborado por: Katherine Cruz

**Tabla 32.**

*Respuestas esperadas Personal Administrativo Industrias Catedral S. A.*

PREGUNTA 4	PREGUNTA 11			
		SIEMPRE	A VECES	TOTAL
	SIEMPRE	6,5	6,5	13
	A VECES	7,5	7,5	15
	TOTAL	14	14	28

Celdas menores a cinco	<b>0</b>	
Total celdas	<b>4</b>	
Porcentaje	<b>0,0%</b>	<b>OK</b>
Máximo aceptable	<b>20,0%</b>	

Elaborado por: Katherine Cruz

**Tabla 33.**

*Cálculo del chi cuadrado Personal Administrativo Industrias Catedral S. A.*

	SIEMPRE	A VECES	TOTAL
SIEMPRE	6,5	6,5	13
A VECES	5,6	5,6	11,2
	<b><math>\chi^2 c =</math></b>		<b>24,2</b>

Elaborado por: Katherine Cruz



### Regla de decisión

Nivel de Significancia = 0,05

Nivel de Confianza = 95%

$$\chi^2_c = 24,2$$

$$\chi^2_t = 3,841$$

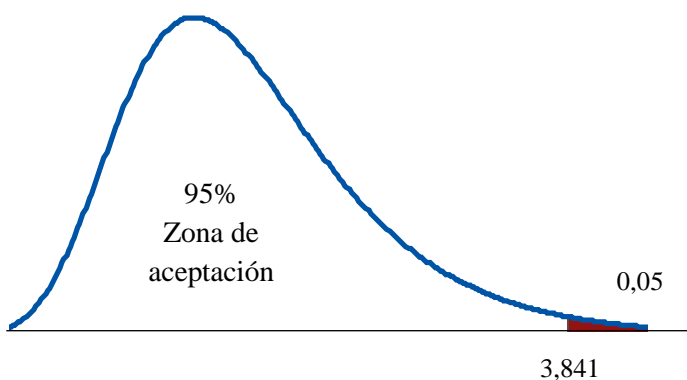
Se rechaza H0 si hay relación entre variables

### Grados de libertad

Nivel de significancia = 0,05

Grados de libertad = 1

$$\chi^2_t = 3,841$$



**Figura 28.**

Campana de Gauss

**Elaborado por:** Katherine Cruz

El valor de  $\chi^2_c = 24,2 > \chi^2_t = 3,84$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir se confirma que los mecanismos de comunicación interna SI se relación con la productividad en Industrias Catedral S. A. de la Ciudad de Ambato.

### Verificación de hipótesis Personal Operativo

**Tabla 34.**

*Respuestas observadas Personal Operativo Industrias Catedral S. A.*

PREGUNTA 4	PREGUNTA 11			TOTAL
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	

	<b>SIEMPRE</b>	34	0	0	<b>34</b>
	<b>CASI SIEMPRE</b>	17	21	35	<b>73</b>
	<b>A VECES</b>	0	0	22	<b>22</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>129</b>

Elaborado por: Katherine Cruz

**Tabla 35.**

*Respuestas esperadas Personal Operativo Industrias Catedral S. A.*

<b>PREGUNTA 4</b>		<b>PREGUNTA 11</b>			<b>TOTAL</b>
		<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	
	<b>SIEMPRE</b>	13,4	5,5	15	<b>33,9</b>
	<b>CASI SIEMPRE</b>	28,9	11,9	32,3	<b>73,1</b>
	<b>A VECES</b>	8,7	3,6	9,7	<b>22</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>21</b>	<b>57</b>	<b>129</b>

Celdas menores a cinco	<b>1</b>	<b>OK</b>
Total celdas	<b>9</b>	
Porcentaje	<b>11,1%</b>	
Máximo aceptable	<b>20,0%</b>	

Elaborado por: Katherine Cruz

**Tabla 36.**

*Cálculo chi cuadrado Personal Operativo Industrias Catedral S. A.*

<b>SIEMPRE</b>	<b>CASI SIEMPRE</b>	<b>A VECES</b>	<b>TOTAL</b>
31,4	5,5	15	<b>51,9</b>
4,9	7	0,2	<b>12,1</b>
8,7	3,6	15,5	<b>27,8</b>
<b>45</b>	<b>16,1</b>	<b>30,7</b>	<b>91,8</b>

Elaborado por: Katherine Cruz

### **Regla de decisión**

Nivel de Significancia = 0,05

Nivel de Confianza = 95%

$$x^2_c = 91,9$$

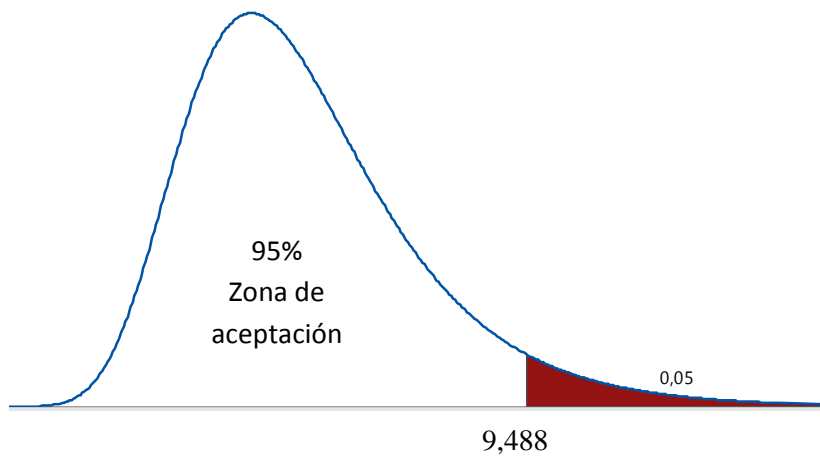
$$x^2_t = 9,48$$

Se rechaza H0 si hay relación entre variables

### **Grados de libertad**

Nivel de significancia = 0,05

Grados de libertad = 4  
 $\chi^2_t = 9,488$



**Figura 29**  
 Campana de Gauss  
**Elaborado por:** Katherine Cruz

El valor de  $\chi^2_c = 91,8 > \chi^2_t = 9,488$  y de conformidad a lo establecido en la regla de decisión, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir, se confirma que los mecanismos de comunicación interna SI se relacionan con la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

**Tabla 37.**  
*Prueba de Hipótesis a través de la Correlación de Spearman*

			<b>Correlaciones</b>	
			Posibilidad de comunicarse	Existe relación entre insumos, productos y el plan de producción de Industrias Catedral
Rho de Spearman	Posibilidad de comunicarse	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,675**
		N	28	,000
				28

Existe relación entre insumos, productos y el plan de producción de Industrias Catedral	Coeficiente de correlación	,675**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	28	28

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Katherine Cruz

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman de la encuesta aplicada al Personal Administrativo es igual a ,675 que de acuerdo a la tabla de interpretación se puede tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una correlación positiva marcada por la variable independiente comunicación interna sobre la variable dependiente productividad; y de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el p valor (sig=0,000) es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alternativa H1; es decir se confirma que se confirma que los mecanismos de comunicación interna **SI** se relacionan con la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

**Tabla 38.**  
*Correlaciones*

		Posibilidad de comunicarse	Existe relación entre insumos, productos y el plan de producción de Industrias Catedral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,789**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	129	129
	Existe relación entre insumos, productos y el plan de	Coeficiente de correlación	,789**

producción de Industrias Catedral	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	129	129

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Elaborado por: Katherine Cruz

El resultado del coeficiente de correlación de Spearman es igual a ,789 que de acuerdo a la tabla de interpretación se puede tener una variación de entre -1,00 a +1,00 por lo que se determina que existe una correlación positiva marcada por la variable independiente comunicación interna sobre la variable dependiente productividad; y de acuerdo a los resultados de la correlación de Spearman donde indica, como el p valor (sig=0,000) es menor que 0,05, entonces se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis alternativa H1; es decir se confirma que se confirma que los mecanismos de comunicación interna **SI** se relacionan con la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

**Tabla 39.**  
*Correlación de variables Personal Administrativo*

		Coeficiente de Correlación ( r )										
		Variable independiente: Comunicación										
		informac. y recursos	flujo de comunicación	medios de comunicación	oportunidad de comunicación	conocimiento de funciones y oblig del puesto	atención a inquietudes	retro alimentación	involucramiento en la toma de decisiones	inexistencia de dificultades en comunicación interna	satisfacción cliente interno	
Variable Dependiente	pregunta #	1	2	3	4	5	6	7	8	10	12	
	existencias o inventario de insumos y materiales	9	0,80	0,80	0,87	0,87	0,83	0,85	0,70	0,78	0,86	0,92
	productividad afectada por la comunicación interna	11	0,83	0,83	0,80	0,82	0,77	0,86	0,82	0,90	0,89	0,75
<b>Productividad</b>	promedio	0,82	0,82	0,84	0,85	0,80	0,85	0,76	0,84	0,88	0,83	

Elaborado por: Katherine Cruz

La correlación de variables de la encuesta aplicada al personal administrativo señala que existe una correlación fuerte y directa entre las variables porque se relacionan en sentido directo; de tal forma que se obtuvo valores altos cercanos a 1 entre la pregunta 9 que guarda relación con la variable dependiente con:

Dispone de información y recursos necesarios para realizar su tarea en 0,80.  
Flujo de comunicación interna dentro del área de trabajo en 0,80  
Utilización de medios de comunicación interna más utilizados en 0,87  
Oportunidad de comunicación durante la realización de la tarea en 0,87  
Conocimiento de funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo en 0,83  
Atención a inquietudes en su puesto de trabajo en 0,85  
Retroalimentación en 0,70  
Involucramiento en la toma de decisiones en 0,78  
Existencia de dificultades en comunicación interna en 0,86  
Satisfacción del cliente interno en 0,92

De la misma forma, existe una correlación fuerte y directo entre la pregunta 11: productividad afectada por la comunicación interna con:

Dispone de información y recursos necesarios para realizar su tarea en 0,83.  
Flujo de comunicación interna dentro del área de trabajo en 0,83  
Utilización de medios de comunicación interna más utilizados en 0,80  
Oportunidad de comunicación durante la realización de la tarea en 0,82  
Conocimiento de funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo en 0,77  
Atención a inquietudes en su puesto de trabajo en 0,86  
Retroalimentación en 0,76  
Involucramiento en la toma de decisiones en 0,84  
Existencia de dificultades en comunicación interna en 0,88  
Satisfacción del cliente interno en 0,83

Por lo tanto y de acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación en sentido directo especialmente entre la existencia de dificultades en comunicación interna con existencias o inventario de insumos y materiales y, productividad afecta por la comunicación interna.



**Tabla 40**  
*Correlación de la Variables Personal Operativo*

		Coeficiente de Correlación ( r )										
		Variable independiente: Comunicación										
		informac. y recursos	flujo de comunicación	medios de comunicación	oportunidad de comunicación	conocimiento de funciones y oblig del puesto	atención a inquietudes	retro alimentación	involucramiento en la toma de decisiones	inexistencia de dificultades en comunicación interna	satisfacción cliente interno	
		<b>pregunta #</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>12</b>
Variable Dependiente	Existencias o inventario de insumos y materiales	<b>9</b>	0,73	0,81	0,84	0,78	0,89	0,88	0,79	0,82	0,83	0,84
	Productividad afectada por la comunicación interna	<b>11</b>	0,74	0,87	0,81	0,76	0,85	0,89	0,86	0,80	0,91	0,86
<b>Productividad promedio</b>			0,74	0,84	0,82	0,77	0,87	0,88	0,82	0,81	0,87	0,85

Elaborado por: Katherine Cruz

La correlación de variables de la encuesta aplicada al personal operativo señala que existe una correlación fuerte y directa entre las variables independiente y dependiente porque se relacionan en sentido directo; de tal forma que se obtuvo valores altos cercanos a 1 entre la pregunta 9 que guarda relación con la variable dependiente con:

Dispone de información y recursos necesarios para realizar su tarea en 0,73.  
Flujo de comunicación interna dentro del área de trabajo en 0,81  
Utilización de medios de comunicación interna más utilizados en 0,84  
Oportunidad de comunicación durante la realización de la tarea en 0,78  
Conocimiento de funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo en 0,89  
Atención a inquietudes en su puesto de trabajo en 0,88  
Retroalimentación en 0,79  
Involucramiento en la toma de decisiones en 0,82  
Existencia de dificultades en comunicación interna en 0,83  
Satisfacción del cliente interno en 0,84

De la misma forma, existe una correlación fuerte y directo entre la pregunta 11: productividad afectada por la comunicación interna con:

Dispone de información y recursos necesarios para realizar su tarea en 0,87  
Flujo de comunicación interna dentro del área de trabajo en 0,81  
Utilización de medios de comunicación interna más utilizados en 0,76  
Oportunidad de comunicación durante la realización de la tarea en 0,85  
Conocimiento de funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo en 0,89  
Atención a inquietudes en su puesto de trabajo en 0,86  
Retroalimentación en 0,80  
Involucramiento en la toma de decisiones en 0,81  
Existencia de dificultades en comunicación interna en 0,87  
Satisfacción del cliente interno en 0,85

De acuerdo a los resultados obtenidos existe una correlación en sentido directo especialmente entre: atención de inquietudes con las preguntas de la variable dependiente: existencias o inventario de insumos y materiales y, productividad afecta por la comunicación interna.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Conclusiones**

Se pudo fundamentar que la comunicación interna es una importante herramienta estratégica de gestión administrativa moderna a criterio de Zurita, P. (2013), mientras que Cáceres, S. (2013) señala que cumple un rol importante ya que apoya la fluidez de la información como cultura organizacional. Por su parte, Muñiz, R. (2013) considera que ésta nace como respuesta a las nuevas necesidades de la empresa para integrar al capital humano a fin de elevar su productividad; por tanto, la comunicación interna es un conjunto de actividades organizadas, planificadas, controladas y creadas para mantener comunicados a todos los miembros de la organización y así involucrarlos en la consecución de fines y metas institucionales.

Por su parte, la productividad es de acuerdo a Business Dictionary una medida de la eficiencia de una persona, máquina o sistema que se los obtiene de la división de la producción promedio según los períodos por los costos totales incurridos en los que se encuentran el capital, recursos materiales, humanos, se consumen en ese período. La productividad es un determinante crítico de la eficiencia de costos; consecuentemente, la productividad son los resultados de la combinación de recursos aplicados a un proceso.

Se diagnosticó que la comunicación interna en Industrias Catedral a veces fluye de forma adecuada dentro del área de trabajo administrativa y operativa en un 50%; además se pudo conocer que en un 32% nunca utilizan medios formales de comunicación en el área administrativa ya que ésta se lo realiza cara a cara; por su parte en el área operativa señalan que a veces en un 37% se utiliza medios de

comunicación formales lo cual demuestra la existencia de comunicación formal que afecta significativamente la productividad.

Se analizó que uno de los principales factores que afecta la comunicación interna es la utilización a veces de medios formales en un 50%, la falta de frecuencia par comunicarse durante la realización de la tarea en un 53%, la falta de información sobre los resultados del trabajo en un 50%, considera que en un 54% a veces se toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante, razón por la cual se sienten insatisfecha en su puesto de trabajo en un 49%.

Se relacionó que la comunicación interna siempre afecta en la productividad en un 49% de acuerdo al personal administrativo y en un 44% a criterio del personal operativo.

## **6.2 Recomendaciones**

Se recomienda utilizar medios formales de comunicación interna para mantener información a todos los colaboradores de Industrias Catedral de las decisiones que se tomen a fin de disminuir la incertidumbre y evitar en lo posible la desinformación que tanto afecta la productividad.

Motivar al departamento de recursos humanos un acercamiento con el personal productivo para que den a conocer planes y acciones que se han tomado por el alto mando para que se sientan incluidos dentro de la organización y su fuerza productiva.

Mantener comunicación permanente entre los departamentos de recursos humanos y el productivo con el propósito de conocer las necesidades reales de cada uno de los colaboradores a fin de tomar en cuenta su criterio por la experiencia en el puesto de trabajo y mejorar sus condiciones laborales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, Elías. (2013). *Rumor y clima organizacional*. Obtenido de <http://amauta-international.com/BIBVIRT/RumorClimaOrg.pdf>
- Ansede, Pablo. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. Obtenido de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las Teorías de Motivación de Contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 45-61.
- Babatunde, O. (2015). Importance of Effective Communication in Public organisations. *Macrothink Institute*.
- Balarezo, B. (2014). *La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*. Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Barcelo, J. (2013). La comunicación interna se hace lugar. *ProQuestDocuments*.
- Bernal, M., Piedrahita, J., & Rivas, C. (2015). Caso productivo en una cel da de manufactura flexible. *Scientia Et Technica*. vol. 20, 139-145.
- Bohm, D. (2016). Qué hay más allá de la comunicación interna. *RedINSIDE*.
- Bustamente, A., & Bermúdez, H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante. *Redalyc*, 35-57.
- Cáceres, S. (2013). Importancia de las comunicaciones internas en las empresas. *Universia, Chile*.
- Castro, J. (2015). Propuesta de un plan de mejora en la comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional y herramienta de calidad en los procesos de acreditación del programa de Ingeniería Industrial de la Fundación Universitaria Agraria de Colombia. *issu.com*, 120.
- Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos canales de comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas*. Universidad Tecnológica Nacional.
- Cequea, M., & Muñoz, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 116-137.

- Costa, C. (2011). *La comunicación en el Hospital. La gestión de la comunicación en el ámbito sanitario*. Zamora, España: Manganeses de la Lampreana.
- Cuervo, M. (2010). Comunicación Interna y formación profesional. *Scielo*, 11.
- Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. México: Cengage Learning.
- De Aguiar, C. (2015). La comunicación y su importancia. *Calameo*, 20.
- Díaz, F. (2010). *Técnicas de Elaboración de Tesis*. Ambato: UTA.
- Díaz, J., Díaz, M., & Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Dialnet*, 19.
- EmprendePyme. (2016). *¿Qué es la productividad empresarial*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- enplanta.com. (2015). *Qué es productividad*. Obtenido de <http://www.enplanta.com/index.php/modules-positions/que-es-productividad.html>
- Faga, P. (2013). Comunicación interna en la Empresa. *revista news latter.com*.
- Gallardo, E., Espluga, C., & Triadó, X. (2008). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. *Dialnet*, 9.
- García, J. (2012). *Comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- García, J. O. (2012). *Comunicación interna y Universidad. Una aproximación teórica*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- García, Miralba. (2012). *Comunicación Organizacional. Concepto e Importancia*. Obtenido de <http://miralbag.blogspot.com/2012/03/comunicacion-organizacional-concepto-e.html>
- Godás, L. (2015). Comunicación interna. Su importancia en las relaciones dentro de la oficina de farmacia. *Gestión farmacéutica*, 5.
- Gómez, B., & Benito, C. (2014). Presente de la comunicación organizacional en la PYME Española. *Redalyc*, 21.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Córdoba: Brujas.
- Guaycochea, Hodara. (2012). Implicancias en la enseñanza y aprendizaje de la comunicación oral como objeto pedagógico. *Redalyc*, 25-42. Obtenido de Fundamentos .

- Guillén, C. (2016). *Aumenta tu productividad siguiendo estos consejos*. Obtenido de <https://www.formacionyestudios.com/aumenta-productividad-siguiendo-estos-consejos.html>
- Herrera, L. (2008). *Tutoría de la investigación científica*. Ambato: Empresdane Gráficas.
- Jaén, M., Luceño, L., García, J., & Rubio, S. (2013). *La comunicación en las organizaciones: un elemento estratégico*. Obtenido de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=822](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=822)
- Jiménez, G. (2016). La comunicación. *Academia.edu*, 27.
- Karanges, E., Beatson, A., Johnston, K., & Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *J Bus Mark Manag*, 25.
- King, K. (2012). *Comunicación organizacional: tipos, flujos, barreras y auditoría*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Lingjuan, R. (2014). Transformational Leadership, Communication Channels and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*.
- Llorente, J. A. (2012). Comunicación es la herramienta imprescindible para la empresa moderna. *ProQuestDocuments*, 6.
- Loggiodice, Z. (2012). La gestión de conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. *Eumed*.
- López Ponce. (2012). Aclarando conceptos: productividad, competitividad. *Rizomática,net*.
- Lora, E., & Pagés-Serra, C. (2012). La realidad macroeconómica. Módulo 2- La era de la productividad. *INDES*, 54.
- Martínez, A. (2013). *Propuesta de un programa de comunicación interna en Pemex*. Obtenido de <http://www.uttt.edu.mx/CatalogoUniversitario/imagenes/galeria/126A.pdf>
- Martínez, E., & García, L. (2011). La comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. Un enfoque en las instituciones de salud. *Medigraphic*, <http://www.medigraphic.com/pdfs/inper/ip-2011/ip112i.pdf>.
- Mazo, M. E. (2015). El rumor en las roganizaciones desde una aproximación multidisciplinar. *Redalyc*, 797-819.

- Menéndez, V. (2016). El control y la resistencia en los procesos de trabajo. El caso de una empresa del sector forestal-. *SciELO Uruguay*.
- Merlano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Eumed*, 7.
- Montoya, M., & De la Rosa, L. (2014). Flujos de comunicación en organizaciones privadas de Tijuana. *Redalyc*, 25.
- Morales, C. (2014). La Medición de la productividad del valor agregado. Una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica. *Dialnet*, 41-49.
- Moreno-Oliva, O. (2012). Gestión integral del sistema de comunicación en las organizaciones en perfeccionamiento empresarial. *Redalyc*, 31-43.
- Muñiz, R. (2013). *Comunicación Interna*. Obtenido de <http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm>
- Nakata, S. (2014). *Proceso productivo. Planificación y control de la producción*. Maturín: Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño.
- Navarro, S. (2015). Configuración de Proyectos: Campañas de Comunicación Interna y Global para la Universidad Iberoamericana del Ecuador. *Universidad San Francisco de Quito*.
- Olaya, E., García, R., Ferro, D., & Torres, S. (2006). Caracterización del proceso productivo logístico y regulatorio de los medicamentos. *Vitae*, vol. 13, núm. 2., 69-82.
- Polo, Sandra. (2015). *el papel que desempeña el emprendimiento en la sociedad actual*. Obtenido de <http://madremiseri.blogspot.com/>
- Pulido, J. F. (2012). Trabajar en la productividad para alcanzar el crecimiento económico. *ProQuest Documents*.
- Rabinowitz, P. (2014). Promoting Internal Communication. *Community Tool Box*.
- RAE. (2014). *Diccionario de la Real Academia de la Lengua*. Madrid: ASALE.
- Ramos, M. (2011). *La motivación laboral y su relación con el clima laboral en los trabajadores del Banco Ecuatoriano de la Vivienda Matriz Quito*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1897/1/T-UCE-0007-24.pdf>
- Reyes, J. (2012). Las Cuatro Dimensiones de la Comunicación Interna. *SciELO*, SciELO.
- Rodríguez, B. (2015). Escucha integral. *Comunicación interna*.



- Rodríguez, R., & Lauzao, N. (2012). Diseño de sistema de gestión de comunicación interna a la medida organizacional. *Ciencias Holguín*, 1 - 17. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/comunicacion-organizacional-tipos-flujos-barreras-y-auditoria/>
- Salazar, C. (2012). *La comunicación en la Administración*. Obtenido de <https://csalazar.org/2012/04/26/la-comunicacin-en-la-administracin/>
- Sánchez, I. (2017). *La comunicación interna y su vinculación con la eficiencia laboral del personal de Consulta Externa del Hospital General Docente Ambato*. Ambato.
- Sandoval, M. J. (2013). *El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla*. Obtenido de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/sandoval\\_t\\_mj/capitulo\\_2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo_2.pdf)
- Santana, C. (2015). Importancia de la comunicación interna en las organizaciones. *Blog de Talento Humano de Acsendo*.
- Schlight, S. (2014). Internal Communications: Messaging to Inspire an organization. *Follow the Fellows*.
- Shannon, C. (2016). A Mathematical Theory of Communication. *The Bell System Technical Journal*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/55916521/COMUNICACION-ADMINISTRATIVA>
- Shine, D., & Manju, S. (2013). Study of employees Perception about communication Processes in Indian Cooperative Society: A Case Study. *International Journal of Advance research in Computer Science and Management Studies*, 10.
- Soriano, A. (2012). Observatorio de Comunicación Interna. *Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa*. Obtenido de <http://observatoriocomunicacioninterna.es/estudios/>
- Staff. (2012). *El problema de los rumores en la comunicación organizacional de las empresas e instituciones*. Obtenido de <http://www.intelligens.com.mx/blog/el-problema-de-los-rumores-comunicacion-organizacional/>
- Tariszka, E. (2015). Organizational Internal Communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*.

- Tariszka-Semegine. (2015). Organizational Internal communication as a means of improving efficiency. *European Scientific Journal*, 86-96.
- Tejeda, A. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y Sociedad*, 276-310.
- Tessi, M. (2016). Meta Comunicación Interna. *RedINSIDE*.
- Ursula., F. (2015). Por qué falla la comunicación interna de las empresas. *ProQuest*.
- Valdés, M., Rey, M., & Castro, A. (2015). Web de comunicación organizacional para la gestión del conocimiento en la formación inicial y permanente. *Redalyc*, 1-11.
- Zurita, P. (2013). Propuesta de estrategia de comunicación interna en Diario El Universo. *Revista Universidad Católica Santiago de Guayaquil*.

# **Anexos**

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Encuesta dirigida al Personal Administrativo que labora en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.**

**Objetivo:** Determinar los mecanismos de comunicación interna relacionados a la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:**

A continuación se encuentra una serie de preguntas con alternativas de respuesta, desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su realidad laboral.

**Cuestionario**

1. ¿Dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
2. ¿Fluye adecuadamente la comunicación interna dentro de su área de trabajo?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
3. ¿Para informar se utiliza medios de comunicación interna formales?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
4. ¿Tiene usted la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
5. ¿Conoce usted sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

6. ¿En caso de dudas en su puesto de trabajo a quién comunica su inquietud pidiendo ayuda con frecuencia?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
7. ¿Es usted informado sobre los resultados de su trabajo?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
8. ¿Toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante en la empresa?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
9. ¿De acuerdo a su criterio ¿existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
10. Considera usted que existe dificultades de comunicación interna en su departamento?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
11. ¿Considera Ud. Que las dificultades de comunicación interna afecta la productividad?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
12. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )

Gracias por su colaboración

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**Encuesta dirigida al Personal Operativo que labora en Industrias Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.**

**Objetivo:** Determinar los mecanismos de comunicación interna relacionados a la productividad en Industrial Catedral S. A. de la ciudad de Ambato.

**Instrucciones:**

A continuación se encuentra una serie de preguntas con alternativas de respuesta, desde un punto de vista general, elija la opción que más se acerque a su realidad laboral.

**Cuestionario**

1. ¿Dispone de información y de los recursos necesarios para realizar su tarea?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
2. ¿Fluye adecuadamente la comunicación interna dentro de su área de trabajo?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
3. ¿Para informar se utiliza medios de comunicación interna formales?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
4. ¿Tiene usted la posibilidad de comunicarse durante la realización de su tarea?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )
  
5. ¿Tiene un conocimiento completo de sus funciones y obligaciones relacionadas con su puesto de trabajo?  
Siempre ( )  
Casi siempre ( )  
A veces ( )  
Nunca ( )

6. ¿En caso de dudas en su puesto de trabajo comunica inmediatamente su inquietud pidiendo ayuda?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
7. ¿Es usted informado sobre los resultados de su trabajo?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
8. ¿Toman en cuenta su opinión cuando se debe tomar una decisión importante en la empresa?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
9. ¿De acuerdo a su criterio ¿existe relación entre insumos, productos y el plan de producción en Industrias Catedral?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
10. Considera usted que existe dificultades de comunicación interna en su área de trabajo?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
11. ¿Considera Ud. Que las dificultades de comunicación interna afecta la productividad?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )
12. ¿Se siente satisfecho en su puesto de trabajo?
- Siempre ( )  
 Casi siempre ( )  
 A veces ( )  
 Nunca ( )

Gracias por su colaboración