

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL  
MODALIDAD PRESENCIAL**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Psicólogo  
Industrial**

**TEMA:**

---

**“LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES  
INTERPERSONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL HONORABLE  
GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA.”**

---

**AUTOR:** Robinson Alfredo Gallegos Moya.

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.

Ambato-Ecuador

2017

**APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O  
TITULACIÓN**

**CERTIFICA:**

Yo, Diego Andrés Carrillo Rosero con CI. 1803584232, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema: **"LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL HONORABLE GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA."** desarrollado por el estudiante, Gallegos Moya Robinson Alfredo, considero que su Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos, científicos y reglamentarios necesarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el H. Consejo Directivo.

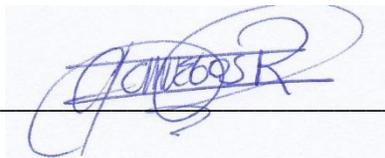


---

**Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero Mg.**  
**CI. 1803584232**  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Dejo constancia que el presente informe es el resultado de la Investigación del autor, quien basado en los estudios realizados durante la carrera, investigación científica, revisión documental y de campo, ha llegado a las conclusiones y recomendaciones descritas en la Investigación. Las ideas, opiniones y comentarios vertidos en este informe, son de exclusiva responsabilidad de su autor.



---

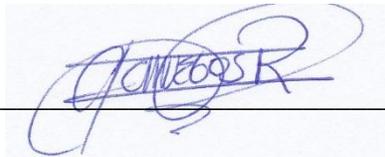
**Robinson Alfredo Gallegos Moya.**

**CI. 1804218178**

**AUTOR**

## **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR**

Cedo los derechos en líneas patrimoniales del presente Trabajo Final de Grado o Titulación sobre el tema “ **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL HONORABLE GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA**”. Autorizo su reproducción total o parte de ella, siempre que esté dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato, respetando mis derechos de autor y no se utilice con fines de lucro.



---

**Robinson Alfredo Gallegos Moya.**

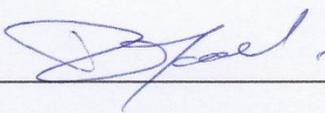
**CI. 1804218178**

**AUTOR**

**AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

La Comisión de estudio y calificación de Informe Final del Trabajo de Graduación o Titulación, sobre el tema "LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES DE LOS FUNCIONARIOS DEL HONORABLE GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA", presentado por el Sr. Robinson Alfredo Gallegos Moya, estudiante de la carrera de Psicología Industrial, cumple con los principios básicos técnicos y científicos de la investigación emitidos por la Universidad Técnica de Ambato a través de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.

Por lo expuesto, se autoriza su presentación ante los organismos pertinentes.



**Ing. Mg. Ricardo Morales Fiallos**

MIEMBRO



**Dra. Mg. Irma Ortiz Mora**

MIEMBRO

## *Dedicatoria*

*Dedico este trabajo a Dios sobre todo, por regalarme la vida, por haberme guiado hasta la consecución de tan anhelado logro y por rodearme de personas que hacen de mí, cada día mejor persona.*

*A mis padres; por su amor infinito, por confiar en mí y apoyarme a pesar de las adversidades. Su esfuerzo y sacrificio no ha sido en vano.*

*Mamá y Papá, este trabajo es para ustedes; y espero que se sientan orgullosos de mí, así como yo siempre lo he estado, estoy y estaré de ustedes. Los amo.*

*A mis hermanos, quienes siempre han estado a mi lado para darme fuerza y aconsejarme.*

*A cada uno de los docentes que me supieron transmitir su conocimiento con esmero durante toda mi carrera universitaria. En especial a mi tutor Ing. Diego Carrillo. Mg. Por la paciencia y entrega en la realización de este proyecto.*

***Robinson Alfredo Gallegos Moya.***

## *Agradecimiento*

*Quiero agradecer a Dios, por permitirme tener a mis padres conmigo, por la vida, salud y el hogar que nos ha regalado.*

*A mis padres, Alfredo Gallegos y Maricela Moya, por inculcarme la humildad, honestidad, responsabilidad y respeto, valores que me han permitido ser la persona que soy; gracias por el amor, la paciencia, esfuerzo y perseverancia que han tenido y demostrado a lo largo de mi vida. Son todo para mí.*

*A mis amigos, la segunda familia que la vida me ha dado; gracias por la ayuda, los consejos y el apoyo durante toda la carrera.*

*Al Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, por la apertura y las facilidades brindadas para la realización de este proyecto de investigación; y.*

*A la Universidad Técnica de Ambato, gracias por abrirme las puertas y permitirme cumplir el sueño de ser un profesional.*

***Robinson Alfredo Gallegos Moya.***

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O .....                         | ii   |
| TITULACIÓN .....   | ii   |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN .....  | iii  |
| CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....  | iv   |
| AL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN..... | v    |
| Dedicatoria.....   | vi   |
| Agradecimiento .....   | vii  |
| <b>ÍNDICE GENERAL</b> .....  | viii |
| ÍNDICE DE CUADROS .....  | xi   |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | xii  |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS .....   | xiii |
| RESUMEN EJECUTIVO .....  | xv   |
| INTRODUCCIÓN.....  | 1    |
| CAPÍTULO I.....  | 3    |
| EL PROBLEMA.....   | 3    |
| 1.1. TEMA.....   | 3    |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....   | 3    |
| 1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.....  | 3    |
| 1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.....   | 6    |
| 1.2.3. PROGNOSIS.....  | 7    |
| 1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....   | 7    |
| 1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS) .....                                      | 7    |
| 1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.....                           | 8    |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN.....  | 8    |
| 1.4. OBJETIVOS.....  | 9    |
| 1.4.1. Objetivo general.....   | 9    |
| 1.4.2. Objetivo específicos.....   | 9    |
| CAPÍTULO II.....   | 10   |
| MARCO TEÓRICO .....  | 10   |
| 2.1. ANTECEDENTES .....  | 10   |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.2.   | FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....                 | 11 |
| 2.3.   | FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....                      | 11 |
| 2.4.   | CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....                  | 13 |
| 2.4.1.                                       | FUNDAMENTACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE.....     | 16 |
| 2.4.2.                                       | FUNDAMENTACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE.....       | 33 |
| 2.5.   | HIPÓTESIS.....                                 | 52 |
| 2.6.   | SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS..... | 52 |
| CAPÍTULO III.....                            |  | 53 |
| METODOLOGÍA.....                             |  | 53 |
| 3.1.   | ENFOQUE.....                                   | 53 |
| 3.2.   | MODALIDAD.....                                 | 53 |
| 3.2.1.                                       | INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.....               | 53 |
| 3.2.2.                                       | INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....                    | 53 |
| 3.3.   | NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....             | 54 |
| 3.3.1.                                       | INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....                 | 54 |
| 3.3.2.                                       | INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.....                | 54 |
| 3.3.3.                                       | INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL.....               | 54 |
| 3.4.   | POBLACIÓN Y MUESTRA.....                       | 54 |
| 3.4.1.                                       | POBLACIÓN.....                                 | 54 |
| 3.4.2.                                       | MUESTRA.....                                   | 55 |
| 3.5.   | OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....       | 56 |
| 3.6.   | RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....             | 58 |
| 3.7.   | PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....                  | 59 |
| CAPÍTULO IV.....                             |  | 60 |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..... |  | 60 |
| 4.1.   | ANÁLISIS DE RESULTADOS.....                    | 60 |
| 4.2.   | INTERPRETACIÓN DE DATOS.....                   | 60 |
| 4.3.   | Verificación de hipótesis.....                 | 77 |
| 4.3.1.                                       | Planteamiento de la hipótesis.....             | 77 |
| 4.3.2.                                       | Nivel de significación.....                    | 77 |
| 4.3.3.                                       | Descripción de la población.....               | 77 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.3.4. Especificaciones estadísticas.....                | 78  |
| 4.3.5. Grados de libertad.....                           | 78  |
| 4.3.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos..... | 79  |
| 4.3.7. Calculo estadístico.....                          | 80  |
| 4.2.8 Regla de decisión.....                             | 81  |
| CAPÍTULO V .....   | 82  |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                     | 82  |
| 5.1. CONCLUSIONES.....                                   | 82  |
| 5.2. RECOMENDACIONES.....                                | 83  |
| CAPÍTULO VI.....   | 85  |
| ARTÍCULO ACADÉMICO.....                                  | 85  |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                   | 85  |
| INTRODUCCIÓN .....                                       | 87  |
| METODOLOGÍA.....   | 90  |
| ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....                  | 92  |
| CONCLUSIONES .....                                       | 96  |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                       | 99  |
| FUENTES DIGITALES.....                                   | 102 |
| ANEXOS .....   | 103 |
| Anexo N° 1 Encuesta.....                                 | 103 |
| Anexo N° 2 Fotos .....                                   | 105 |

## ÍNDICE DE CUADROS

|  |    |
|--|----|
| CUADRO 2.1 LENGUAJE CORPORAL Y SU SIGNIFICADO. ....              | 20 |
| CUADRO 2.2 TRES TIPOS DE BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.....        | 26 |
| CUADRO 2.3 MODELOS DE LA COMUNICACIÓN. ....                      | 28 |
| CUADRO 2.4 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. ....                  | 33 |
| CUADRO 2.5 SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DE LIKERT.....               | 35 |
| CUADRO 2.6 TIPOS DE RELACIONES INTERPERSONALES .....             | 42 |
| CUADRO 2.7 TIPOS DE EMOCIONES .....                              | 44 |
| CUADRO 3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE ..... | 56 |
| CUADRO 3.2 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....   | 56 |
| CUADRO 3.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....                    | 58 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| TABLA 4.1 UTILIZACIÓN DE CANALES ADECUADOS ..... | 61 |
| TABLA 4.2 MANEJO DE LA COMUNICACIÓN .....        | 62 |
| TABLA 4.3 TOMA DE DECISIONES .....               | 63 |
| TABLA 4.4 PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS .....        | 64 |
| TABLA 4.5 CONFLICTOS COMUNICACIONALES .....      | 65 |
| TABLA 4.6 TRABAJO EN EQUIPO.....                 | 66 |
| TABLA 4.7 EXPRESIÓN DEL MENSAJE.....             | 67 |
| TABLA 4.8 LIDERAZGO .....                        | 68 |
| TABLA 4.9 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....           | 69 |
| TABLA 4.10 ESPACIO FÍSICO .....                  | 70 |
| TABLA 4.11 CLIMA LABORAL .....                   | 71 |
| TABLA 4.12 INTEGRACIÓN GRUPAL .....              | 72 |
| TABLA 4.13 COOPERACIÓN Y CONFIANZA .....         | 73 |
| TABLA 4.14 ACTIVIDADES EXTRA LABORALES .....     | 74 |
| TABLA 4.15 TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN .....   | 75 |
| TABLA 4.16 INTERCAMBIO DE IDEAS .....            | 76 |
| TABLA 4.17 DISTRIBUCIÓN DE CHI TEÓRICO.....      | 79 |
| TABLA 4.18 FRECUENCIA OBSERVADA .....            | 79 |
| TABLA 4.19 FRECUENCIA ESPERADA .....             | 80 |
| TABLA 4.20 CÁLCULO ESTADÍSTICO.....              | 80 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| GRÁFICO 1.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....                               | 5  |
| GRÁFICO 2.1 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....                          | 13 |
| GRÁFICO 2.2 CONSTELACIÓN DE IDEAS .....                            | 14 |
| GRÁFICO 2.3 CONSTELACIÓN DE IDEAS .....                            | 15 |
| GRÁFICO 2.4 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....                      | 24 |
| GRÁFICO 2.5 BARRERAS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA ..... | 24 |
| GRÁFICO 2.6 COMO FUNCIONAN LAS BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.....    | 27 |
| GRÁFICO 2.7 JERARQUÍA DE NECESIDADES DE MASLOW. ....               | 41 |
| GRÁFICO 4.1 UTILIZACIÓN DE CANALES ADECUADOS.....                  | 61 |
| GRÁFICO 4.2 MANEJO DE LA COMUNICACIÓN.....                         | 62 |
| GRÁFICO 4.3 TOMA DE DECISIONES .....                               | 63 |
| GRÁFICO 4.4 PARTICIPACIÓN DE MIEMBROS.....                         | 64 |
| GRÁFICO 4.5 CONFLICTOS COMUNICACIONALES .....                      | 65 |
| GRÁFICO 4.6 TRABAJO EN EQUIPO.....                                 | 66 |
| GRÁFICO 4.7 EXPRESIÓN DEL MENSAJE .....                            | 67 |
| GRÁFICO 4.8 LIDERAZGO.....   | 68 |
| GRÁFICO 4.9 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS .....                           | 69 |
| GRÁFICO 4.10 ESPACIO FÍSICO.....                                   | 70 |
| GRÁFICO 4.11 CLIMA LABORAL.....                                    | 71 |

|   |    |
|---|----|
| GRÁFICO 4.12 INTEGRACIÓN GRUPAL.....            | 72 |
| GRÁFICO 4.13 COOPERACIÓN Y CONFIANZA.....       | 73 |
| GRÁFICO 4.14 ACTIVIDADES EXTRA LABORALES.....   | 74 |
| GRÁFICO 4.15 TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN..... | 75 |
| GRÁFICO 4.16 INTERCAMBIO DE IDEAS.....          | 76 |
| GRÁFICO 4.17 CHI CUADRADO.....                  | 81 |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:** La comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

**AUTOR:** Robinson Alfredo Gallegos Moya.

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero. Mg.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objeto determinar la incidencia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; para lo cual, a partir de una fundamentación teórica en la que destacan autores como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin y Daniel Goleman; se identificó que el modelo más pertinente para la investigación es el modelo funcionalista de Lazarsfeld con respecto a la variable comunicación organizacional, y para la variable relaciones interpersonales se identificó el sistema de administración participativo de Likert; a partir de lo cual se estructuró un cuestionario de 16 preguntas, que a través de la técnica de encuesta fue aplicado a una muestra de 162 personas, la cual fue abstraída de una población de 413 individuos, bajo un enfoque cuali-cuantitativo; posterior a la sistematización de datos, se aplicó en la investigación correlacional el método de chi cuadrado, donde se logró confirmar la hipótesis planteada; concluyéndose que: existe una relación directa entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales que manejan los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; identificándose continuos conflictos entre compañeros tanto de la misma área como de las diferentes existentes en la organización, evidenciando las falencias en los procesos de transmisión de la información.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, relaciones interpersonales, gestión de talento humano, administración, comportamiento organizacional, psicología organizacional, modelo funcionalista, sistemas administrativos, modelo participativo, Lazarsfeld, Likert.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION**  
**CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** The organizational communication in the interpersonal relations of the officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua.

**AUTHOR:** Robinson Alfredo Gallegos Moya.

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero. Mg.

**ABSTRACT**

The present research aims to determine the incidence of organizational communication in the interpersonal relations of officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua; for which, based on a theoretical foundation in which stand out authors such as: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin and Daniel Goleman; it was identified that the most relevant model for the research is the functionalist model of Lazarsfeld with respect to the variable organizational communication, and for the variable interpersonal the Likert participative administration system was identified; from which a questionnaire of 16 questions was structured, which through the survey technique was applied to a sample of 162 people, which was abstracted from a population of 413 individuals, under a qualitative-quantitative approach; after the data systematization, the chi square method was used in the correlational research, where the hypothesis was confirmed; concluding that: there is a direct relationship between the organizational communication and the interpersonal relations that the officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua manage; identifying continuous conflicts between colleagues in the same area as the different ones in the organization, evidencing the shortcomings in the processes of information transmission.

**Keywords:** Organizational communication, interpersonal relationships, human talent management, management, organizational behavior, organizational psychology, functionalist model, administrative systems, participatory model, Lazarsfeld, Likert.

## INTRODUCCIÓN

El actual proyecto de investigación realizado en el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, está desarrollado en base a la problemática de la incidencia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la Institución, debido que se ha evidenciado que los colaboradores mantienen constantes roces y conflictos, debido a la inadecuada gestión de la comunicación; lo que repercute en las relaciones entre compañeros de trabajo.

Por tal motivo, se ha visto la necesidad de realizar este tipo de indagación con el propósito de analizar la relación existente entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales de los funcionarios en la organización. El presente estudio es importante porque permitirá obtener los hallazgos correspondientes a la investigación que servirán como referencia para tomar medidas correctivas respecto a la problemática.

El estudio del proyecto investigativo se basa en cinco capítulos y en el desarrollo de un artículo científico que se detallan a continuación:

**Capítulo I El Problema.-** En este capítulo se plantea el problema de investigación, permitiendo analizar las causas y los efectos del mismo a través de un análisis crítico y visualizando el problema en perspectivas de futuro. Se justifica la importancia social del problema y se determinan los objetivos tanto generales como específicos.

**Capítulo II Marco Teórico.-** En este capítulo se resaltan investigaciones anteriores, que actúan como referencia para la mejor comprensión del objeto de estudio, se plantea los enfoques que orientan toda la investigación, las categorías que sustentan las variables del problema y se determina la hipótesis de la investigación.

**Capítulo III Metodología de la Investigación.-** Engloba la metodología, enfoques: cualitativo, cuantitativo; la modalidad y tipos de la investigación, posteriormente delimitar la población o muestra con la cual se va a trabajar. Así también se establecen las técnicas e instrumentos utilizados en el desarrollo de la investigación, el plan de recolección, procesamiento y análisis de información.

**Capítulo IV Análisis e Interpretación de Resultados.-** Este capítulo permite examinar y dilucidar toda la información recopilada a través de las encuestas aplicadas a los colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, mediante la determinación de gráficos estadísticos. De igual manera, permite comprobar la hipótesis planteada en el capítulo II.

**Capítulo V Conclusiones y Recomendaciones.-** En este paso se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones obtenidas por medio de la investigación.

**Artículo Científico.-** Está compuesto por el resumen ejecutivo, el abstract, la introducción en la que se incluye las conclusiones de indagaciones similares, la problemática, la justificación, el objetivo general y el modelo teórico utilizado para guiar la investigación. De igual manera, se describe la metodología y el método estadístico para la comprobación de la hipótesis. Se compara el modelo teórico con los resultados estadísticos para estructurar el análisis y discusión de resultados y finalmente se establecen las conclusiones.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA.**

#### **1.1. TEMA.**

La comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La deficiente comunicación organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

##### **1.2.1. CONTEXTUALIZACIÓN.**

La comunicación en las organizaciones es uno de los ejes fundamentales a nivel mundial, así lo demuestra un estudio realizado por el Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría de La Habana, Cuba en el grupo empresarial farmacéutico QUIMEFA en donde se evidencia la deficiencia que existe en las relaciones interpersonales, así como, la responsabilidad de los altos directivos en la deficiente comunicación que existe, por lo que se hace necesario implementar un plan de acciones y mejora continua; con lo que se prevé corregir la situación comunicativa actual. (Rojas, Cabrera, García & Robaina, 2012)

A nivel nacional, un estudio realizado por la revista latinoamericana de comunicación CHASQUI, manifiesta que las principales barreras para un adecuado proceso de comunicación son la tecnologías y la cultura, las cuales impiden la evolución de las tareas, para lo que se requiere una inmediata y adecuada transformación de la información en comunicación dando como resultante la globalización de una nueva forma de trabajo. (Díaz, 2012)

Debido a la importancia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, se hace necesario un profundo estudio del impacto que produce en los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. Ya que, se ha evidenciado deficiencias en la forma de transmitir la información entre departamentos y con otras áreas,

desencadenando descoordinación en actividades, ya que las indicaciones no son clara para todos los participantes; produciendo un debilitamiento del trabajo en equipo y desgaste del clima laboral, con la aparición de roces, malos entendidos y conflictos entre compañeros.

Debido a que en esta institución no existe ningún antecedente previo a esta investigación, la información y datos obtenidos servirán para una adecuada toma de decisiones por parte de las autoridades para solucionar la problemática.

**Gráfico 1.1** Árbol de problemas

E  
F  
E  
C  
T  
O  
S  
  
C  
A  
U  
S  
A  
S



### **1.2.2. ANÁLISIS CRÍTICO.**

La deficiente comunicación y su incidencia en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, está provocada por un inadecuado estilo de dirección, el cual es indiferente ante los problemas interpersonales suscitados a la interna de la organización, así como la serie de conflictos que existen entre funcionarios de la misma dirección y entre direcciones; y, la inadecuada forma de solución de los mismos e incluso la inexistencia de técnicas de resolución.

La incapacidad para comunicarse, e incluso, la diferencia de valores entre compañeros llegan a ser un detonante para que surjan relaciones interpersonales desacertadas, produciendo continuos roces entre los mismos, debido a que, ciertos colaboradores no se dirigen con cordialidad hacia sus compañeros, llegando en ciertos casos a omitir el saludo al momento de ingresar a alguna dependencia, lo que va disminuyendo la sinergia de la organización. Así también, la transmisión de información no fundamentada que circula por los pasillos de la organización repercute en la coordinación de las actividades y ocasiona mal entendidos, afectando a la atmósfera laboral que allí se maneja; ya que, dicha información mal intencionada se convierte en rumores o chismes de pasillo, que no favorecen a una adecuada relación entre compañeros

Los grupos de trabajo no se encuentran cohesionados debido a que, se han generado barreras personales dentro de la organización, lo cual dificulta la adecuada fluidez de los procesos que a su vez ocasiona el incumplimiento de objetivos departamentales; ya que en varias oportunidades se ha formado comisiones para realizar diferentes procesos, los cuales no han funcionado de una manera adecuada por las diferencias que existen entre sus miembros. Otro inconveniente es la existencia de barreras de comunicación, que impiden la transmisión adecuada y completa de la información, produciendo la distorsión parcial o completa del mensaje.

El desconocimiento del verdadero estado de la comunicación a la interna de la organización incide en el desarrollo de la organización, debido que, al descuidar este tema el funcionamiento de la empresa sufre algunos cambios agresivos, sobre todo en las relaciones entre funcionarios y entre direcciones.

### **1.2.3. PROGNOSIS.**

Si no se soluciona la problemática ocasionaría serios inconvenientes a la organización, ya que, si la diferencia de valores entre compañeros se ahonda mucho más, los roces serán cada vez más frecuentes, lo que derivaría en conflictos laborales y personales. Así también la transmisión de información no fundamentada tendría como consecuencia, malos entendidos y descoordinación de las actividades diarias en la organización, afectando a la comunidad que acude a la entidad, recibiendo malos tratos y siendo fuente de desahogo por parte de los colaboradores, generando un malestar general.

Los grupos de trabajo no cohesionados podrían acarrear graves problemas a corto plazo para la organización, desgastando las relaciones entre sus miembros y retrasando procesos importantes, haciendo difícil el cumplimiento de objetivos departamentales, que a su vez, perjudicaría a la provincia de Tungurahua, al no cumplir las demandas que las diferentes comunidades han manifestado en la asamblea general, evitando el crecimiento productivo de la zona centro del país.

Las barreras de comunicación entre los diferentes departamentos e incluso entre miembros del mismo departamento, intervienen en la correcta transmisión de información, y a su vez, ocasionan que las órdenes generadas por los altos mandos se distorsionen produciendo brechas de desempeño en los colaboradores, que perjudiquen el bienestar de la organización, ocasionando descontento en la provincia.

### **1.2.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera incide la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua?

### **1.2.5. INTERROGANTES (SUBPROBLEMAS)**

- ¿De qué manera se gestiona la comunicación organizacional entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua?
- ¿Cuál es el nivel de las relaciones interpersonales que existe entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua?

- ¿Cuáles son los hallazgos relevantes de la investigación respecta a la incidencia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales en los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua?

### **1.2.6. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Delimitación del Contenido**

- **Campo:** Psicología Industrial
- **Área:** Relaciones interpersonales
- **Aspecto:** La Comunicación organizacional

#### **Delimitación Espacial**

- **Provincia:** Tungurahua
- **Ciudad:** Ambato
- **Dirección:** Calles Bolívar y Castillo (esquina)

#### **Delimitación Temporal**

- **Fecha de inicio:** 03 de octubre del 2016.
- **Fecha de finalización:** 17 de febrero del 2017.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

La presente investigación tiene una perspectiva novedosa porque en el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, no se han realizado trabajos similares, por lo que desconoce el impacto que puede llegar a tener la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios de la mencionada institución.

Esta investigación es trascendental, gracias a que los datos, información y hallazgos obtenidos servirán para la toma de decisiones que permitan fortalecer adecuados procesos de comunicación; y como consecuencia de aquello, que los funcionarios manejen mejores relaciones interpersonales, así como también aporten significativamente al desarrollo de la institución, el cual se ve reflejado en el servicio que se brinda a la comunidad tungurahuesa

Con la presente investigación se quiere demostrar la importancia, el impacto y correlación entre la comunicación y las relaciones interpersonales, porque de otra manera, los directivos podrían estar tomando decisiones no adecuadas en aspectos como procesos y tecnología, cuando en realidad el origen del problema podría estar en cómo se maneja la comunicación dentro de la organización. Cuyos efectos y causas pueden ser reflejados en el clima laboral, la cultura, el estilo de liderazgo, el trabajo en grupo, así como en los objetivos planteados por dicha organización.

La factibilidad está íntimamente relacionada con la disponibilidad de los recursos materiales, económicos, financieros, humanos, tiempo y de información necesaria; así como con la apertura y predisposición que brindan las autoridades para su realización. Por tal motivo podemos concluir que la investigación contribuirá para que se tomen las correcciones necesarias.

#### **1.4. OBJETIVOS.**

##### **1.4.1. Objetivo general.**

Investigar la relación que existe entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

##### **1.4.2. Objetivo específicos.**

- Diagnosticar cómo se gestiona la comunicación organizacional entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.
- Analizar el nivel de las relaciones interpersonales entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.
- Desarrollar un artículo académico que identifique los principales hallazgos de la investigación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES

En la actualidad a la comunicación organizacional se la aprecia de manera integral con un enfoque propositivo hacia la gestión de las relaciones dentro de la organizaciones. En un estudio publicado por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, escrito por Paladines, Valarezo y Yaguache en el 2013 con el tema: “La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana” se concluye que deben primar los incentivos a los funcionarios, la comunicación corporativa, sin dejar de lado la armonía y coherencia de las acciones estratégicas, las cuales deben ir respaldadas por la retroalimentación de los procesos, con el afán de posicionarse como protagonistas referentes en el desarrollo de la comunidad.

La comunicación como herramienta o mecanismo para solucionar conflictos se está convirtiendo en un factor determinante en las organizaciones según la publicación realizada por la Universidad de Murcia, España, en la revista Comunicación y sociedad escrito por García, L, en el 2015 con el tema: “La teoría de la comunicación como matriz práctica para la resolución de conflictos” se manifiesta que después de realizar varios experimentos con jóvenes de la universidad de Murcia, la mayoría de ellos mostraron rasgos de colectivismo dando a conocer que prefieren trabajar con personas que ya conocen, concluyendo que estas relaciones serían más óptimas dentro de la organización, evitando significativamente los conflictos.

Las organizaciones de esta nueva era se encuentran en constante adaptación al cambio, mediante la comunicación se socializa y se prepara a los trabajadores para las posibles contingencias, como se manifiesta en el estudio realizado por la Universidad Católica de Colombia, publicado en la revista Diversitas, escrito por García, M en 2013, con el tema: “Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa de un sector terciario”; el cual concluye que una correcta y acertada comunicación a los trabajadores producirá una adaptación mucho más rápida y fácil obteniendo un beneficio mutuo, la organización ganando productividad y el trabajador ganando motivación.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.**

El desarrollo del trabajo investigativo se fundamenta en el enfoque crítico propositivo; es crítico porque va a identificar cual es la percepción que tienen los colaboradores con respecto a la gestión actual de la comunicación y sus relaciones interpersonales. Y es propositivo porque a través de esas impresiones se identificarán estrategias que promuevan un mejoramiento de las relaciones interpersonales.

La investigación en todo su proceso respetará la discrecionalidad hacia las opiniones de cada colaborador, el respeto y la tolerancia hacia las opiniones divergentes; así como, el sigilo y la ética en el manejo de la información recopilada. El investigador debe buscar medidas para solucionar el problema con el fin de enderezar la toma de decisiones, de manera que beneficie a la empresa en el proceso de una buena comunicación, impulsado por el departamento de Talento Humano con el objetivo de obtener resultados positivos.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

La presente investigación al realizarse en una institución pública se fundamenta desde el punto de vista legal en los siguientes textos:

Según la CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2009), en su capítulo segundo que trata sobre DERECHOS DEL BUEN VIVIR, sección tercera, correspondiente a la COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN, artículo 16, numerales 1, 4; y, 5 detallan que.

Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

- 1.** Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
- 4.** El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
- 5.** Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

De la cita mencionada se infiere que, todo individuo tiene el derecho a comunicarse con otros y a acceder a la información, así como a la integración y participación en los espacios dispuestos para su realización. Es decir, las organizaciones están en la obligación legal de facilitar y promover la comunicación en sus distintas formas sin exclusión de nadie.

Por otro lado, la LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO (LOSEP), título III DEL RÉGIMEN INTERNO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO, en su capítulo I que trata acerca DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES, en su artículo 22 literal b manifiesta que:

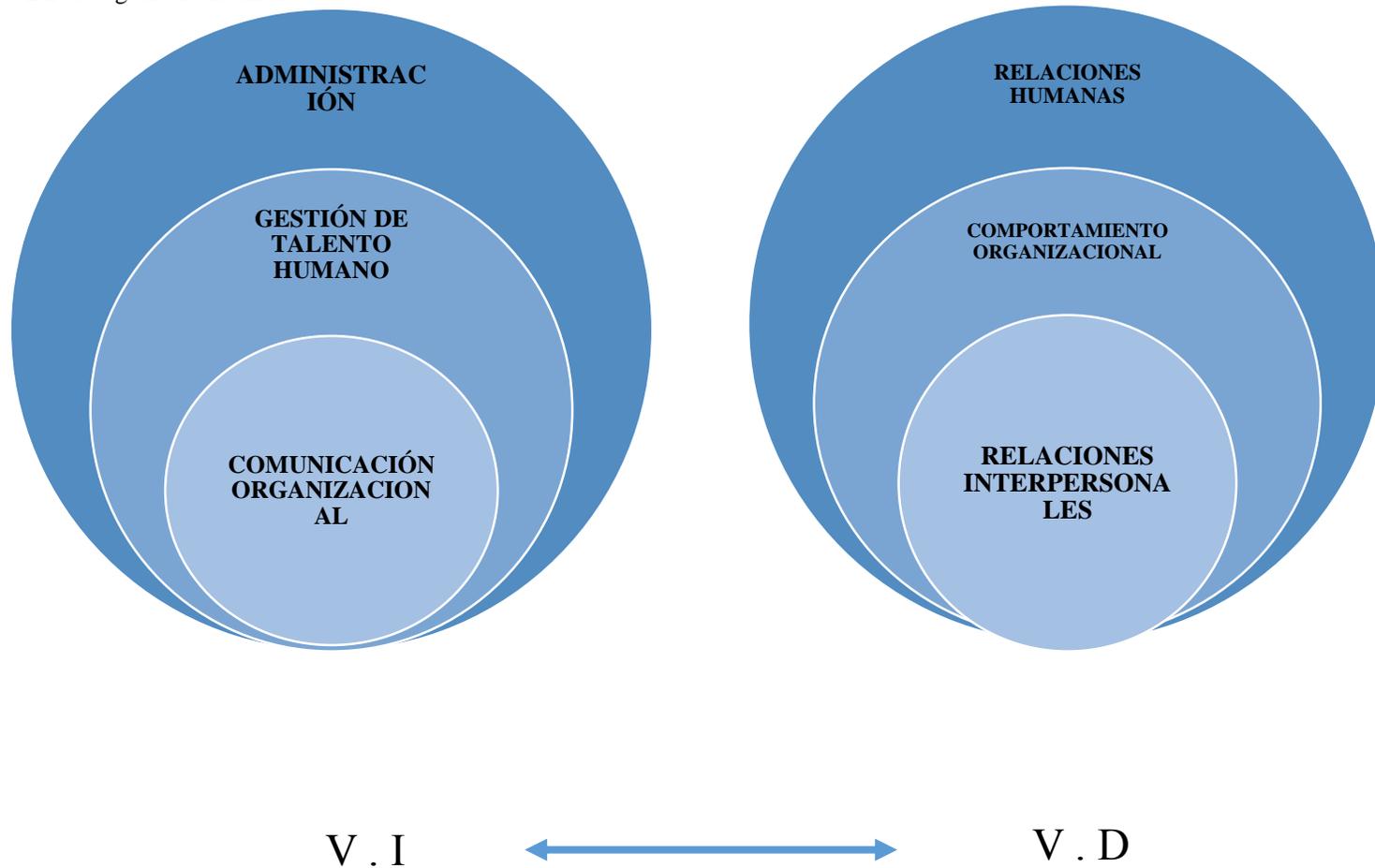
Art. 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos:

- b) Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;

Se infiere que los funcionarios deberán realizar sus actividades con solidaridad hacia sus compañeros buscando siempre el bienestar de la organización, por encima de las diferencias que puedan existir.

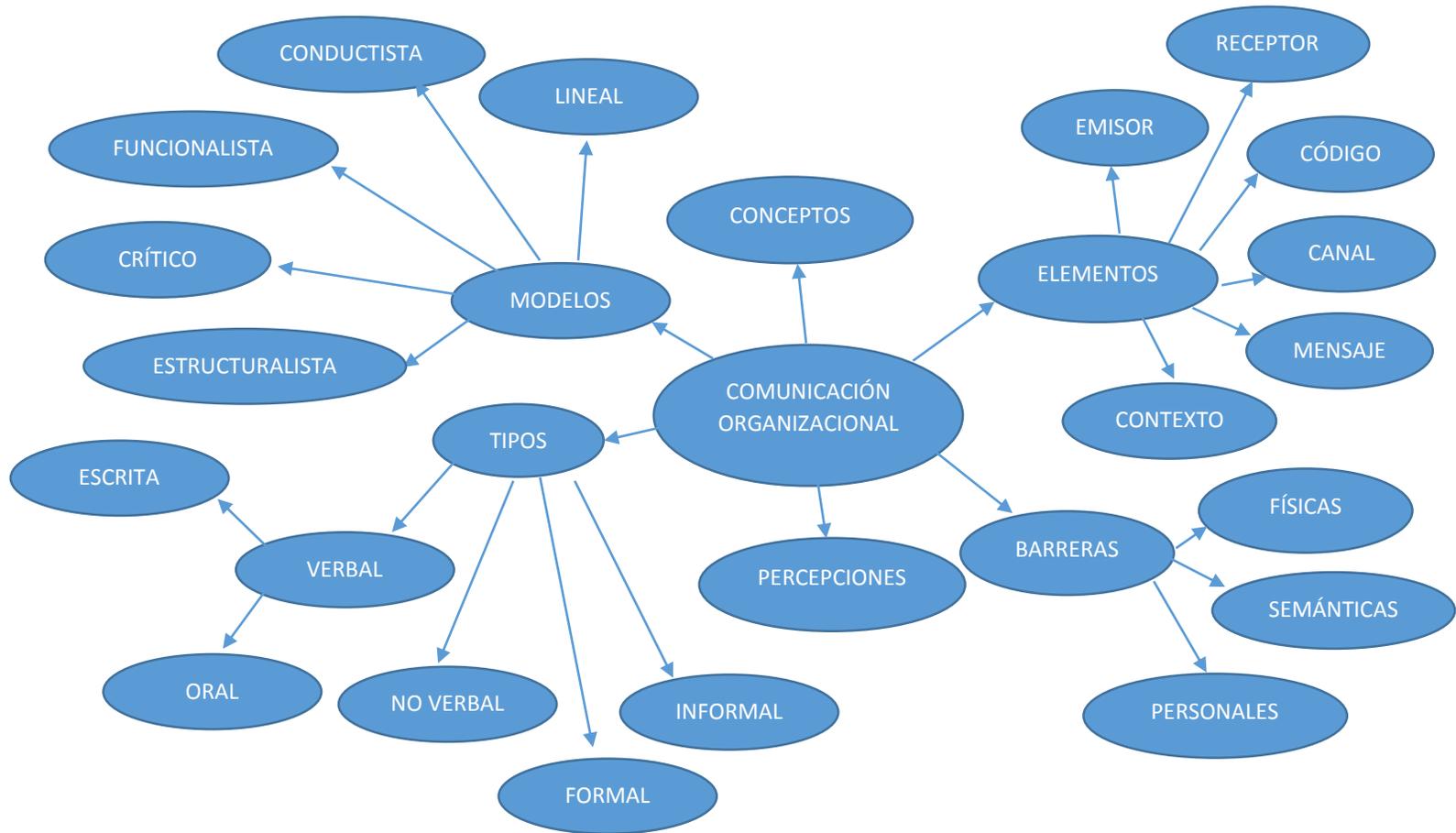
## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 2.1 Categorías Fundamentales

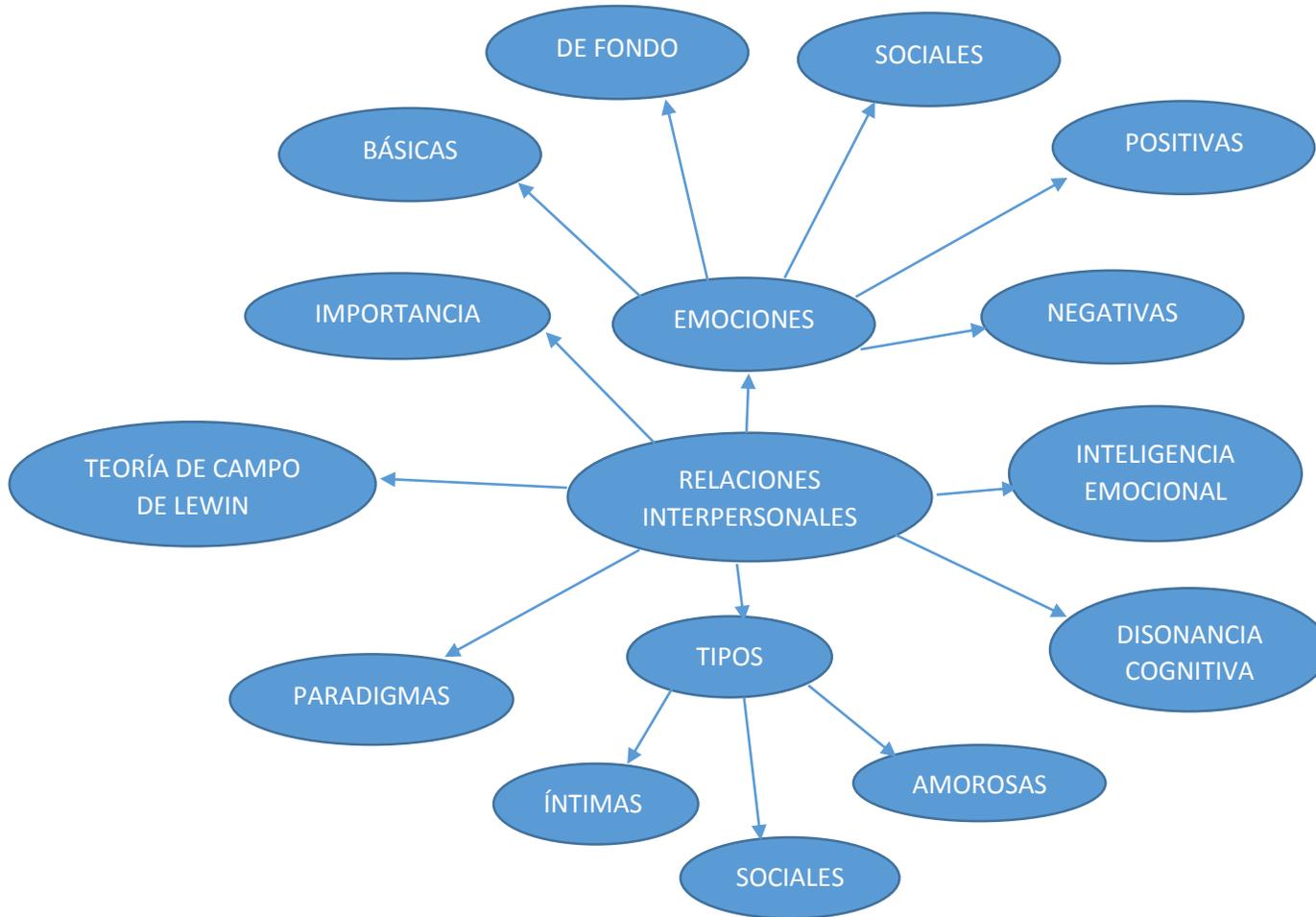


**Gráfico 2.2** Constelación de ideas

**Variable Independiente:** Comunicación Organizacional



**Gráfico 2.3** Constelación de ideas  
**Variable dependiente:** Relaciones Interpersonales



## **2.4.1. FUNDAMENTACIÓN VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La comunicación organizacional es fundamental, por cuanto crea canales y medios adecuados para la correcta transmisión de la información, a la vez que permite forjar una identidad corporativa, haciendo que la opinión del colaborador sea tomada en cuenta en el proceso de toma de decisiones.

Santos, D (2012) cita a Fernández (1999) quien manifiesta que “la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y su entorno”. El mismo autor cita a López (2008) manifestando que “la comunicación no solo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el mercadeo, sino que incluso, contribuye a definirla e impulsarla y la hace realizable y controlable”. (p23)

De la cita se infiere que la comunicación dentro de las organizaciones, no es un elemento más del esquema gerencial, sino también un factor preponderante en la modificación, mejora y desarrollo del sistema organizacional, aportando a cada uno de sus diferentes sectores, haciendo más fluido el traslado de las ideas y facilitando su entendimiento así como perfeccionando la coordinación de actividades.

La comunicación ha tenido un impacto importante en las organizaciones influyendo en el éxito o fracaso de estas, para lo que tiene que darse de manera efectiva y conjunta, siendo los dueños o jefes de las organizaciones quienes fomenten y desarrollen las habilidades comunicacionales en sus colaboradores.

Además, Fontalvo, Quejada, & Puello (2012) citan a Morgan (2008) quien “plantea que el sistema debe contar con la participación activa de sus colaboradores, para de esta forma generar compromisos en el logro de objetivos establecidos, y sentido de pertenencia con la importancia de sus labores”. (p153)

Gracias a que el trabajador, al enfrentarse a diario a los problemas que se pudiesen presentar en una organización, es una voz autorizada al momento de manifestar su malestar o las acciones a corregir; un buen mecanismo de empoderamiento es demostrar al trabajador que

sus ideas son escuchadas por las autoridades, teniendo en cuenta sus opiniones para aplicarlas si fuera necesario. Si bien es cierto, las empresas muy pocas veces aplican este mecanismo, la verdad es que puede resultar muy efectivo para que los trabajadores sientan un compromiso más fuerte por los objetivos organizacionales fusionándolos con sus objetivos individuales. Sin embargo, la comunicación juega un papel prioritario, debido a que, las organizaciones contratan personal con mayor especialización, que se encargan de asesorar a quienes toman las decisiones para que se reduzcan los márgenes de error.

Los individuos no pueden vivir aislados ni ser autosuficientes, necesitan de otras personas para interactuar en un ambiente, en el que, la comunicación facilite la transmisión de información, permitiendo que estas relaciones sean más dinámicas; el acto de comunicación tan solo se puede realizar si existe una persona receptora. Una organización es incapaz de subsistir ni desarrollarse sin comunicación, ya que, ésta es la red y el engranaje que integra y coordina todas sus partes.

Rincón, Y (2014) manifiesta que:

La comunicación es, ha sido y será por siempre el engranaje clave para individuos y organizaciones, definida como proceso que posibilita la interrelación del género humano a partir de diversidad de signos estableciendo un código válido para el intercambio de ideas y conceptos, instando a la acción de los individuos en consecuencia con su pensamiento, garantizando la retroalimentación o retroacción de dicho proceso. (p50)

De lo anterior se infiere que, sin importar la época, la comunicación cumple una función destacada en las relaciones humanas, favoreciendo un adecuado intercambio de información y opiniones que permitan a los participantes actuar conforme a la percepción que ellos tengan del mensaje.

Se debe considerar acorde a lo mencionado, que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, gestiona el conocimiento y corrige acciones que podrían transgredir los sistemas productivos para posteriormente intervenir directamente en la interacción de la estructura organizacional.

Además Rincón, Y (2014) afirma que, “El proceso comunicacional establece pues, la organización, integración y complementariedad de los individuos para la obtención de logros

comunes, constituyéndose en un elemento clave en la gestión de empresas e instituciones” (p50)

Cabe recalcar, que es muy importante entrelazar los objetivos individuales de los colaboradores con los objetivos organizacionales para lograr sinergia y empoderamiento por parte de los mismos, de no ser así, la entropía producida traerá consecuencias que terminarán afectando la adecuada gestión de la institución.

Según Balarezo, B (2014) “La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella, existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos”. (p25)

Hoy en día, la comunicación juega un papel protagónico en las organizaciones, ya que, se ha convertido en una pieza clave para posibilitar un flujo comunicacional adecuado que facilite una ágil transmisión de la información, y a su vez, la coordinación inmediata de actividades entre las diferentes áreas de la organización, permitiendo que todos los miembros formen parte de este proceso y estén enterados de los movimientos que se dan dentro de la misma.

En conclusión, la efectividad y buen rendimiento de la organización depende de la comunicación organizacional que allí se maneje, ya que está estrechamente relacionada con el cumplimiento de objetivos. Otra de las singularidades es que, busca proyectar una buena imagen al público externo, gestionando adecuadamente los procesos, el conocimiento y las buenas relaciones entre compañeros, para que las mismas se vean expresadas en la atención que brindan al cliente externo, así como, en la productividad de su gestión.

### **Tipos de Comunicación**

Existen diferentes tipos de comunicación, que pueden ser importantes en el proceso de transmisión de la información dentro de una organización, ya que, se complementan permitiendo al receptor entender de mejor manera el mensaje, el mismo que, a su vez es emitido de diferentes formas; si no se lo transmite de la manera adecuada, el mensaje se distorsiona produciendo complicaciones en el proceso de comunicación. Para lo cual, es indispensable conocer a fondo cuales son los tipos de comunicación y su importancia dentro del proceso comunicacional.

Según Pons, C (2015) La comunicación organizacional puede ser expresada de manera:

- Verbal
- No verbal
- Formal
- Informal
- Vertical, y;
- Horizontal

### **Comunicación verbal.**

Parafraseado de Pons, C (2015) La comunicación verbal es el tipo de comunicación que utiliza signos en el mensaje, los cuales pueden ser colocados arbitrariamente o de manera convencional; existen dos formas de comunicación verbal: **la oral y la escrita.**

La primera se manifiesta a través de palabras habladas o signos orales, y que a su vez, pueden ser expresados mediante gritos, silbidos, llantos y risas, las cuales tienen como objetivo expresar diferentes situaciones y condiciones del ser humano.

Mientras que la segunda se la realiza por medio de la representación gráfica de signos, símbolos, jeroglíficos, alfabetos, sílabas; algunas de estas fueron formas primitivas de comunicación.

Se puede inferir de lo anteriormente expuesto que, la comunicación verbal es trascendental en las relaciones humanas y permite dar a conocer las opiniones de los demás y comunicarse entre sí. Al mismo tiempo expresa emociones y situaciones que el emisor presenta. El mundo organizacional se muestra como un escenario en el cual predomina la comunicación en sus diferentes expresiones y acrecienta cada vez más la necesidad de entablar adecuados procesos de comunicación en el cual se transmitan correctamente las ideas.

### **Comunicación no verbal.**

Pons, C (2015) se refiere a la comunicación no verbal con un término diferente, el cual manifiesta que, “El lenguaje corporal comunica las emociones y se expresa más rápido que la comunicación verbal, los gestos comunican sentimientos, emociones, intenciones unas fracciones de segundo antes de que la persona hable.” (p7)

La comunicación no verbal o también llamada lenguaje corporal, como en la cita anterior se menciona, permite reforzar lo expresado con palabras, mediante gestos, los cuales pueden ir al inicio, en el transcurso y al final del diálogo, permitiendo al receptor mejor entendimiento de lo que en el mensaje se expresa, como la fuerza, la emoción e incluso la intención del emisor. En el mundo organizacional se ha venido reflejando en los últimos años, la necesidad de capacitar a los empleados, para que brinden una mejor atención a sus clientes. Google es un claro ejemplo de las organizaciones que tienen por encima de todo, la comodidad, el confort, y las buenas relaciones con sus funcionarios, para que se vea reflejado en su desempeño y aporte a la comunidad.

En el Cuadro N° 2.1 se detallan las posturas y su significado, para una mejor comprensión de lo ya mencionado anteriormente.

**Cuadro 2.1** Lenguaje corporal y su significado.

| POSTURAS                        | MOVIMIENTOS/CRUCES                    | SIGNIFICADO                     |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|
| POSTURAS GENERALES DE UBICACIÓN | Frente a frente                       | En situaciones competitivas     |
|                                 | Al lado                               | Para ayudar o cooperar          |
|                                 | En ángulo recto                       | Para platicar                   |
| POSTURA DE LA CABEZA            | Movimiento de lado a lado             | Negación                        |
|                                 | Movimiento hacia arriba y abajo       | Asentimiento                    |
|                                 | Arriba                                | Neutral o evaluación            |
|                                 | Inclinada lateralmente                | Interés                         |
|                                 | Inclinada hacia abajo                 | Desaprobación, actitud negativa |
| POSTURA DE BRAZOS               | Cruce estándar                        | Postura defensiva, inseguridad  |
|                                 | Cruce con puños cerrados              | Defensa, hostilidad             |
|                                 | Cruce tomándose los brazos con fuerza | Muestra de restricción          |
| POSTURA DE PIERNAS              | Cruce estándar                        | Actitud defensiva               |
|                                 | Cruce en "4"                          | Competencia, discusión          |
|                                 | Cruce estando de pie                  | Incomodidad, tensión            |
|                                 | Cruce de tobillos                     | Disimular actitud negativa      |

**Fuente:** Ongallo, C (2012) Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

En base a lo anteriormente expuesto, podemos concluir que, el lenguaje corporal adecuado y que facilite la generación de confianza hacia los demás, deberá estar basado principalmente en una postura general de ángulo recto, demostrando la predisposición a la plática, también es recomendable utilizar la postura de lado, que favorece a la cooperación, demostrando que el individuo está abierto a brindar ayuda y sobre todo al diálogo; es recomendable que las

postura de la cabeza sea recta y firme con la mirada al frente, denotando interés y seriedad. La postura de los brazos reflejará la seguridad y la actitud de una persona, lo idóneo es evitar mantener brazos cruzados y puños cerrados, sino, más bien relajarlos; finalmente, se debe evitar cruzar las piernas de cualquier manera, lo aconsejable es tenerlas firmes en el piso y relajadas. Estas posturas ayudarán a generar confianza y mostrarán una actitud abordable, amistosa, permitiendo las facilidades necesarias para un adecuado diálogo.

### **Comunicación formal.**

Dentro de las organizaciones, empresas e instituciones existen dos tipos de comunicación las cuales aceleran o retrasan los procesos, así también, generan conflictos si no se gestionan de una manera adecuada. Es necesario conocer los dos tipos de comunicación e identificar cuál de ellos es el adecuado y el que se debería potenciar para alcanzar los objetivos.

Parafraseando a Ruiz, C (2013) La comunicación formal rige a los miembros a basarse a protocolos y manuales establecidos por la organización con respecto a la forma de comunicación dentro de la misma, esta sistematización de los procesos comunicacionales dentro del área de trabajo beneficia a sus miembros, ya que regula el comportamiento de cada persona en su lugar de trabajo y los medios adecuados a utilizar para una correcta transmisión de la información. Del mismo modo, este tipo de comunicación enmarca claramente el orden jerárquico, en el cual, debe fluir la información para que sea captada de manera correcta por el receptor.

Es la misma organización la que establece las guías de comunicación siguiendo niveles jerárquicos; se emplea para comunicar cuestiones relacionadas con el trabajo y para transmitir órdenes e instrucciones. Depende de canales establecidos al momento de definir la estructura de la organización, con los llamados circuitos administrativos. Parafraseando a Ruiz, C (2013); existen dos tipos de canales.

Verticales: estos pueden ser descendentes, con las líneas de mando o superiores, por ejemplo cuando un jerárquico superior le da una orden de cumplimiento estricto a un subordinado; y ascendentes, por donde fluye la información para ejecutar el control de los procesos; por ejemplo cuando un supervisor solicita información al operativo para que se pueda retroalimentar algún proceso o se pueda corregir el orden.

Horizontales: estos están estipulados para la interrelación de unidades orgánicas en un mismo nivel jerárquico, contribuyendo a la coordinación; los mismos que, favorecen a la resolución de problemas y toma de decisiones, en las que deben intervenir varios departamentos; por ejemplo las reuniones de trabajo, notas y comunicados internos.

### **Comunicación informal.**

Se parafrasea de Ruiz, C (2013), que la comunicación Informal es aquella que se transmite dentro de la organización sin canales adecuados ni establecidos, permitiendo que los colaboradores la transmitan con espontaneidad; a pesar de no ser información correctamente fundamentada y fidedigna, tiene un alto nivel de credibilidad; además, permite agilizar muchos trámites y en ocasiones permite obtener información adicional. Si no se la controla adecuadamente puede llegar a convertirse en “chismes o rumores” y direccionarse hacia los asuntos personales e íntimos; y a la larga afectan a las relaciones de los miembros dentro de la organización. (p29)

La comunicación informal se manifiesta dentro de la organización mediante la interacción social de sus miembros, lo cual es muy difícil de controlar. Complementa la comunicación formal, sin embargo, no deja de correr el riesgo de convertirse en rumores o chismes. Esta puede darse entre personas y entre grupos dentro de la misma organización; así como entre personas y grupos de distintas organizaciones.

### **Elementos de la comunicación**

A continuación se describe uno a uno los elementos que intervienen en un proceso de comunicación y la función que cumple cada uno de ellos en la transmisión de información; evidenciando la importancia de que en la organización existan todos los elementos para facilitar al mismo tiempo adecuadas relaciones.

Balarezo, B (2014) cita a Berges, (2011)

Se denomina comunicación organizacional al proceso por el cual se transmite una información entre un emisor y un receptor a fin a la empresa. Los elementos que intervienen en el proceso de comunicación son los siguientes:

- Emisor: Aquél que transmite la información (un individuo, un grupo o una máquina).

- Receptor: Aquél, individual o colectivamente, que recibe la información. Puede ser una máquina.  
Código: Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información y que el receptor capta por los sentidos corporales. Se denomina canal tanto al medio natural (aire, luz) como al medio técnico empleado (impresión, telegrafía, radio, teléfono, televisión, ordenador, etc.) y se perciben a través de los sentidos del receptor (oído, vista, tacto, olfato y gusto).
- Mensaje: La propia información que el emisor transmite.
- Contexto: Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y que permiten comprender el mensaje en su justa medida. (p30)

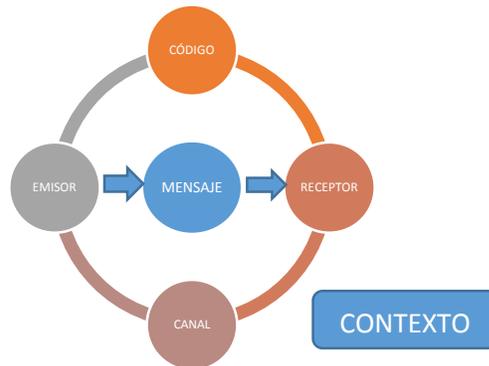
Los seres humanos nos comunicamos para transmitir a los demás nuestros deseos, ideas y sentimientos; para que la comunicación se produzca es necesaria la participación de varios elementos que harán entendible el mensaje y permitirán una información de retorno por parte del receptor, que significará que el mensaje fue comprendido y que propiciará un diálogo.

Ongallo, C (2012) afirma que “la comunicación es un proceso de transmisión por parte de un emisor, a través de un medio, de estímulos sensoriales con contenido explícito o implícito, a un receptor, con el fin de informar, motivar o influir sobre el mismo”. (p14)

De la cita anterior se infiere que, para que se lleve a cabo el proceso de comunicación no debería faltar ninguno de estos elementos; adicionalmente, se debe dar una retroalimentación adecuada que refuerce el mensaje original.

Actualmente, toda estructura organizacional que se encuentre conformada adecuadamente tiende a ser definida lo más flexible y dinámica posible, con la finalidad de adaptarse frente a los cambios permanentes del entorno de la mejor manera. La organización, para lograr un clima laboral saludable tiene que preocuparse que en la comunicación no solo exista un mensaje y un medio adecuado, sino que también que este mensaje se ha comprendido adecuadamente por el receptor y se procure siempre el logro de una respuesta, con el fin de entender si se captó el mensaje y si en realidad surtió el efecto deseado.

**Gráfico 2.4** Elementos de la Comunicación



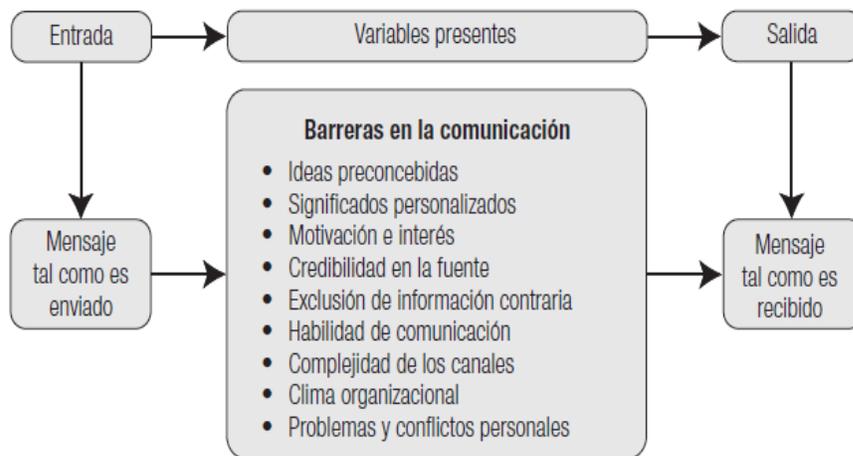
**Fuente:** Balarezo, B (2014) La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE (p20)

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### Las Barreras comunicacionales.

En nuestra cotidianidad nos comunicamos un sinnúmero de veces; sin embargo, no nos detenemos a pensar en las cosas que ocurren en la comunicación mutua, este que parece ser un proceso tan simple puede llegar a tener varios problemas de los cuales surgen preguntas y requieren ser aclaradas; estas distracciones son llamadas barreras.

**Gráfico 2.5** Barreras en el proceso de la comunicación humana



**Fuente:** Chiavenato, I (2007) Administración de Recursos Humanos (p63)

**Recuperado por:** Gallegos, R (2016)

Identificar los obstáculos de comunicación e ir superándolos día a día es un reto importante para las organizaciones en su proceso de crecimiento y de mejorar su productividad.

Si existe una razón para que la comunicación no logre su objetivo, son los fallos y obstáculos que se producen en el proceso, los cuales, hacen inútil todo esfuerzo y ocasiona que el mensaje no llegue adecuadamente o de manera completa; evitando que se logre el establecimiento de vínculos entre las personas.

Según Chiavenato, I (2007)

Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación entre personas. Algunas de las variables que intervienen en el proceso de comunicación lo afectan profundamente, lo que hace es que el mensaje tal como se envía sea diferente al mensaje que se recibe. (p63)

Como bien se conoce el objetivo de la comunicación es establecer puentes y vincular personas o grupos de personas; sin embargo son los obstáculos en el transcurso del proceso los que llegan a distorsionarlo, consiguiendo sesgar el mensaje, al mismo tiempo que le quita un significado correcto, restándole claridad y nitidez.

El mismo autor recalca que los tipos de barreras que se manifiestan como obstáculos de la comunicación son tres.

1. Barreras personales: son interferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras más comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar, las emociones, las motivaciones, los sentimientos personales. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con las otras personas.
2. Barreras físicas: son las interferencias que ocurren en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación. Un trabajo que pueda distraer, una puerta que se abre en el transcurso de una clase, la distancia física entre las personas, un canal saturado, paredes que se interponen entre la fuente y el destino, ruidos estáticos en la comunicación por teléfono, etcétera.
3. Barreras semánticas: son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación. Las palabras u otras formas de comunicación como gestos, señales, símbolos, etc. pueden tener significados diferentes para las personas involucradas en el proceso de la comunicación que pueden distorsionar su significado. Las diferencias lingüísticas constituyen diferencias semánticas entre las personas. (p64)

De la cita anterior se infiere que estos tres tipos de barreras se presentan simultáneamente en las organizaciones, produciendo que el mensaje emitido originalmente se filtre, bloquee su transmisión y finalmente el mensaje llegue al receptor de forma distorsionada; trayendo como consecuencias la aparición de tres males que adolecen el adecuado proceso; los cuales son la

omisión, la distorsión y la sobrecarga, los mismos que afectan el progreso de las personas hacia el mejoramiento de su propia eficacia y adecuadas relaciones interpersonales; y, crean conflictos entre personas o grupos de una misma organización afectando la homeostasis del sistema.

Parafraseando a Chiavenato, I (2007):

**Omisión:** Cuando se omiten o se cortan partes importantes del mensaje, lo cual produce que el mismo pierda su esencia y en ocasiones su coherencia.

**Distorsión:** Cuando el mensaje sufre varias desfiguraciones y alteraciones que ocasionan que el mensaje original experimente modificaciones, y;

**Sobrecarga:** Cuando la cantidad de información es demasiado extensa y sobrepasa los límites de capacidad de procesamiento por parte del receptor, lo cual produce distorsión de la información e incluso paralización o retraso del proceso.

La comunicación es clave en la interacción humana, la cual influye en el comportamiento de cada persona; fruto de aquello, es el área en donde más surgen conflictos y mal entendidos entre miembros de una misma organización.

En el Cuadro N° 2.2 se puede identificar de una manera más detallada los diferentes tipos de barreras que inciden en el proceso de comunicación.

**Cuadro 2.2** Tres tipos de barreras en la comunicación

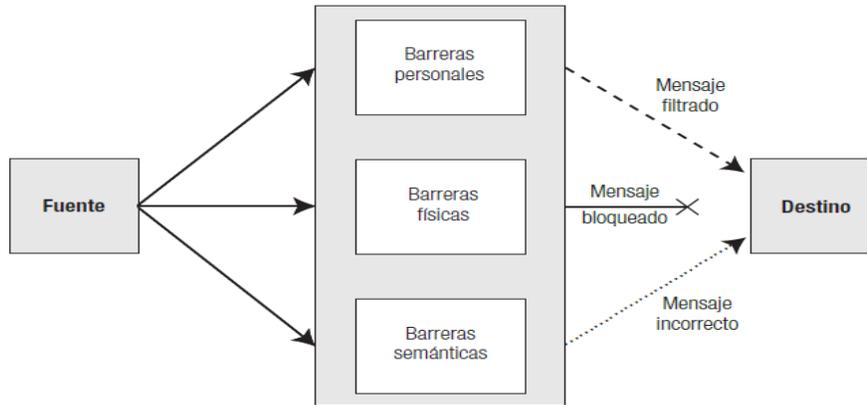
| <b>PERSONALES</b>   | <b>FÍSICAS</b>   | <b>SEMÁNTICAS</b>  |
|---|--|--|
| Limitaciones personales.<br>Hábitos al oír.<br>Emociones.<br>Preocupaciones.<br>Sentimientos personales.<br>Motivaciones. | Espacio físico.<br>Interferencias físicas.<br>Fallas mecánicas.<br>Ruidos ambientales.<br>Distancia.<br>Acontecimientos locales. | Interpretación de las palabras.<br>Traducción de idiomas.<br>Significado de señales.<br>Significado de símbolos.<br>Decodificación de gestos.<br>Sentido de los recuerdos. |

**Fuente:** Chiavenato, I (2007) Administración de Recursos Humanos (p64)

**Adaptado por:** Gallegos, R (2016)

En conclusión una barrera no siempre es un obstáculo que imposibilita la comunicación, sino que, en ocasiones son los mismos individuos quienes provocan dichas barreras, por el simple hecho de no ser precisos en lo que se pretende transmitir, ni ser empáticos con los individuos a quienes nos dirigimos.

**Gráfico 2.6** Como funcionan las barreras en la comunicación.



**Fuente:** Chiavenato, I (2007) Administración de Recursos Humanos (p64)

**Recuperado por:** Gallegos, R (2016)

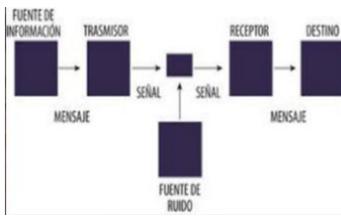
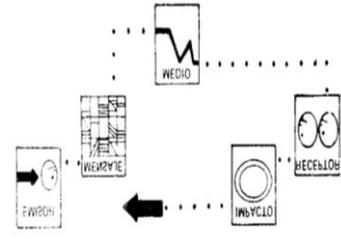
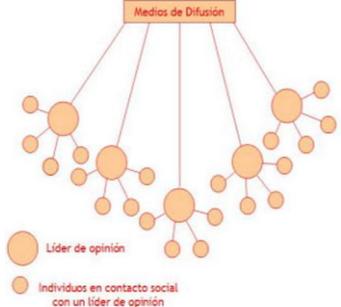
### **Modelos de la comunicación.**

Existen diferentes esquemas teóricos que tienen que ver con el proceso de la comunicación, los cuales se han desarrollado con el objetivo de facilitar su estudio y comprensión, por lo que es necesario analizarlos detenidamente.

Al existir varios modelos teóricos se podría llegar a la conclusión que, aun no se ha podido encontrar un paradigma epistemológico, en el cual, exista consenso entre todos los autores, respecto a cuales son los elementos que intervienen en la comunicación; y parecería que estos más bien corresponden a la situación, en la cual se quiere transmitir un mensaje, y el mensaje que se quiere transmitir en sí.

En el Cuadro N° 2.3 se detallan lo que los autores de cada uno de estos modelos manifiestan desde su particular punto de vista.

**Cuadro 2.3** Modelos de la comunicación.

| MODELO                                    | GRÁFICO   | CONTEXTO  | VENTAJAS  | DESVENTAJAS   |
|---|---|---|---|---|
| Modelo lineal (Shannon, Weaver)           |    | Se trata para el autor de un modelo cuantificable en la que no se toma en cuenta el mensaje, se basa en la cibernética especialmente en máquinas electrónicas                     | Es un modelo muy sencillo y flexible. Capacidad de deducción y verificable.   | Explica poco sobre la comunicación humana. Situación comunicativa subjetiva.                        |
| Modelo conductista (Lasswell)             |    | Plantea los elementos que intervienen en el proceso de comunicación; emisor, mensaje, medio, receptor e impacto.  | Su aplicabilidad y capacidad de síntesis, Delimita el objeto de estudio de la comunicación.                                 | No establece interrelaciones entre elementos, no intervienen factores como el contexto y el código. |
| Modelo funcionalista (Lazarsfeld, Merton) |   | Todos los elementos trabajan unidos por el bien común, basado en método empírico, existe relación entre estructura social y funcionamiento de los medios.                         | Proceso circular ( <i>feedback</i> ), campo de la experiencia, distingue comunicación interpersonal y comunicación en masa, | No hay distinción de canales expresivos, faltan referencias a contextos sociales y políticos.       |
| Modelo crítico (Horkheimer)               |  | Estudia la cultura de las masas y su manipulación por parte de los medios, así como la influencia en ellas.   | Los medios funcionan como canales distributivos de información.   | Diferenciación entre culturas (alta cultura, cultura folclórica) Preferencias con la alta cultura.  |
| Modelo estructuralista (Saussure)         |  | La idea básica es como construir el significado de un discurso a través de palabras; se tiene en cuenta la intención del emisor, receptor e interpretación. (todo significa algo) | El mensaje ya no se considera como mera transmisión de información, descubre la riqueza comunicativa del mensaje.           | Este modelo se rige únicamente al lenguaje verbal.  |

**Fuente:** Santos, D (2012) Fundamentos de la comunicación

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

En relación a lo anteriormente expuesto, aunque se estudiaron diferentes modelos, todos tienen como objetivo hacer llegar un mensaje al receptor, por lo que es relevante que el emisor sea claro al emitirlo, y sepa a quien va dirigido; pese al sinnúmero de avances tecnológicos que han aparecido, el proceso sigue contando con tres elementos clave: emisor – mensaje – receptor, sin importar el medio, canal u otra influencia que se presente en su transmisión.

Sin embargo, el modelo más completo, razonable y aplicable para una organización es el modelo funcionalista de Lazarsfeld, siendo así, hay que tomar en cuenta que dicho modelo no diferencia canales expresivos, en todo caso, toma en cuenta todos los elementos del proceso y sobre todo, distingue perfectamente la comunicación interpersonal y la comunicación en masa, facilitando así, el establecimiento de diálogos que conduzcan al bien común de la organización.

Sin duda lo más relevante e importante de este modelo es que, permite a los participantes del proceso de comunicación y a la organización misma, retroalimentar el mensaje mediante un proceso circular de transmisión de la información, en dónde, los líderes de opinión disponen las directrices principales de la estrategia, distribuyen la información y la socializan a los individuos en contacto social, a través de los medios adecuados, obteniendo retroalimentación por parte de estos.

El modelo funcionalista de Lazarsfeld afirma que, los medios de comunicación, a través del emisor del mensaje tratan de generar un impacto positivo en el receptor, incentivándolos a la consecución de objetivos, mediante la inclusión de sus opiniones, generando así, que se modifiquen conductas. Al emisor, también llamado líder de opinión, se lo identifica como un individuo accesible y gregario, quien está en contacto con toda la información del exterior, por ende, es el indicado para transferirla a los colaboradores de la organización, a quienes se los denomina individuos en contacto con la información; esta información es procesada e inmediatamente se retroalimenta mediante la expresión de sus opiniones y aportes.

Esta teoría permite al colaborador conseguir ser enaltecido al atraer la atención del líder de manera favorable, por lo que se sentirá comprometido con el fin grupal; así también, permite reforzar las normas sociales dentro de la organización, creando congruencia entre la moral

pública que se maneja en la empresa, con las actitudes privadas que muestran los funcionarios, para que de este modo, se genere una moral única y un patrón de comportamiento generalizado.

### **Las Percepciones**

Se las conoce como procesos mentales mediante los cuales una persona tienen como objetivo seleccionar, analizar e interpretar la información recibida a través de pensamientos, sentimientos y estímulos, teniendo en cuenta experiencias previas para procesar dicha información de manera significativa y lógica.

Según Chiavenato, I (2007) “Cada persona tiene su propio sistema conceptual, es decir, su patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona la aceptación y el procesamiento de cualquier información” (p62)

Las personas están conformadas por un todo, por su parte las organizaciones se encuentran formadas por individuos, los mismos que día a día acuden a su jornada laboral, no solo cargando sus responsabilidades profesionales, sino también, cada individuo acarrea problemas emocionales, decepciones, alegrías, tristezas, ira; y, problemas personales, que en ocasiones pueden ser positivos pero en otros casos muy negativos.

Las percepciones actúan como un codificador, el cual condiciona, acepta y procesa la información y que al mismo tiempo rechaza todo tipo de información que no se ajuste a su realidad; es decir, actúa como un mecanismo de defensa. Se desempeñan como un filtro por medio del cual, las personas seleccionan e interpretan lo que pasa a su alrededor.

Alles, M (2007) manifiesta que “los individuos tienen o pueden tener una percepción de la realidad diferente de la que tienen los demás. Cada empleado tiene una idea diferente del trabajo por varias razones. Su propia personalidad, sus necesidades, experiencias e incluso su origen social.” (p11)

Hay que destacar que en las organizaciones debe existir sensibilidad social entre sus miembros, por lo cual, el individuo requiere conocerse a sí mismo, para observar a los demás de una manera mucho más objetiva, sin dejarse llevar por estereotipos que tergiversen su

percepción sobre los demás; de este modo, llegarán a ser más empáticos y se evitarán conflictos.

### **Gestión de Talento Humano.**

Las organizaciones y las personas que en ellas laboran son las que conforman la gestión de talento humano, teniendo una relación estrecha e imprescindible, ya que, sin personas no habría organizaciones, pues estas son las encargadas de desarrollar y alcanzar los objetivos que se plantea la organización; en el mismo contexto, las personas también dependen de las organizaciones, al trabajar en ellas para alcanzar sus objetivos personales y llegar a tener éxito. Las personas viven en un mundo de organizaciones, en el cual pasan la mayor parte de sus vidas, por lo que, es necesario canalizar esfuerzos mutuos para lograr el beneficio de ambas partes.

Chiavenato, I (2008) define a la gestión de talento humano como:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (p16)

Por mucho tiempo se creyó que el principal obstáculo para el crecimiento organizacional era la escasez de capital, sin embargo, a medida que pasa el tiempo se confirma que esos obstáculos son creados por la incapacidad de la organización para atraer y mantener una fuerza laboral que aporte significativamente a sus intereses; así, cualquier intento de progresar y cualquier proyecto por más innovador y bueno que sea, será interrumpido sino se tiene el talento humano adecuado que labore con entusiasmo y vigor rumbo a la obtención de los objetivos.

El mismo autor pone a consideración seis procesos de la gestión de talento humano que son:

- Admisión de personal: Cuya función es reclutar y posteriormente seleccionar nuevos talentos a la organización
- Aplicación de personas: Se encarga de diseñar las actividades que cada individuo va a cumplir dentro de la organización, así como de la división de cargos, y; análisis y asignación del salario.

- Compensación de personas: Procesos de incentivos y beneficios sociales a los colaboradores.
- Desarrollo de personas: Se capacita e incrementa el desarrollo profesional de los colaboradores, también se realizan programas de integración. Además, surge la necesidad de desarrollar el talento humano a través de un clima laboral que esté fundamentado en una comunicación efectiva.
- Mantenimiento de personas: Se proporciona la higiene y seguridad adecuada para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias, y;
- Evaluación de personas: Controla las actividades de las personas y verifica resultados.

La gestión de talento humano ha llegado a convertirse en una herramienta estratégica muy importante, que permite alcanzar una ventaja competitiva muy importante de manera sostenible para las organizaciones; para esto es necesario que los altos mandos realicen un cambio fundamental en la manera de cómo ven a sus empleados y su relación con ellos, creando una visión de socio, y no de un engranaje más en su estructura.

Robbins (2005) manifiesta que ““Nuestra gente es nuestro activo más importante”. Muchas organizaciones usan esta frase, o algo parecido, para reconocer la importancia del rol que juegan los empleados en el éxito organizacional.” (p282)

De la cita anterior se infiere, que en épocas pasadas las organizaciones consideraban a las personas que allí laboran como simples apéndices de las máquinas; es decir, era una pieza estandarizada. Sin embargo, al poco tiempo una nueva cultura organizacional surgió, la cual daba prioridad a un *status quo* e innovación, dejando de lado el tradicionalismo y técnicas obsoletas.

### **Administración**

Toda organización, por más pequeña que sea y del tipo que esta haya sido constituida necesita ser administrada con la finalidad de alcanzar sus objetivos organizacionales, optimizando recursos y obteniendo la mayor cantidad de beneficios, para ello, se requiere la cooperación de todos sus miembros. Sin embargo a medida que va creciendo la organización, se va haciendo mucho más compleja, como resultado, la administración ofrece diferentes modelos y estrategias para solucionar los problemas que se presenten.

Chiavenato, I (2004) afirma que:

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo. (p10)

En el Cuadro N° 2.4 se presentan de una manera más detallada las cuatro funciones que existen dentro de la administración, a las que llamó “PODC”; planear, organizar, dirigir y controlar.

**Cuadro 2.4** Funciones de la administración.

| <b>PLANEACIÓN</b>  | <b>ORGANIZACIÓN</b>  | <b>DIRECCIÓN</b>   | <b>CONTROL</b>   |  |
|--|--|--|--|--|
| Fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar las actividades. | Determinar que hay que hacer, como hay que hacerlo y quien va a hacerlo. | Dirigir y motivar a los participantes y resolver los conflictos. | Vigilar las actividades para asegurarse de que se realizan como se planeó. | <b>LLEVAN A:</b><br>Alcanzar la finalidad declarada de la organización |

**Fuente:** Robbins (2005) Administración (p9)

**Adaptado por:** Gallegos, R (2016)

Robbins (2005) expresa que “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (p7)

Bajo este contexto, la administración se esfuerza por tratar de optimizar los recursos con la finalidad de conseguir todos sus objetivos, fusionando la eficiencia con la eficacia, para lo que se requiere que exista correcta comunicación. Cuando existe una mala administración es producto de la ineficiencia e ineficacia por parte de los altos mandos, y; porque los procesos de comunicación no son los adecuados.

## **2.4.2. FUNDAMENTACIÓN VARIABLE DEPENDIENTE**

### **Psicología Organizacional**

Nace del estudio de las relaciones humanas en la organización, y está direccionada al análisis individual de cada integrante de la misma, y han derivado en hallazgos muy significativos sobre los factores que influyen en la formación de equipos de trabajo, los miedos que

bloquean el adecuado desempeño y desarrollo de sus miembros, su motivación, y; el comportamiento que reflejan.

Gómez, M (2016) cita a Zepeda (1999) quien define a la psicología organizacional como “la rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones y a través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.” (p138)

No cabe duda que la psicología organizacional ha permitido comprender los fenómenos humanos que se presentan dentro de las organizaciones y la relación que mantiene con el sistema en general, pero su principal objetivo es describir las relaciones que existen entre sus miembros, así como los roles que cumplen, la productividad y el beneficio que obtienen; y, de este modo, evaluar la eficiencia en base a cumplimiento de objetivos.

Además Arnold, J & Randall, R (2012) mencionan que “La psicología del trabajo se ocupa de todos los aspectos del comportamiento, los pensamientos, los sentimientos y las experiencias humanas referidos al trabajo.” (p20)

Es decir, que ya se toma en cuenta al individuo como pieza clave dentro del engranaje general, y cuyas emociones, sentimientos, ideas y demás expresiones y comportamientos individuales tienen un impacto, primero en el grupo de trabajo, repercutiendo después en la organización, y poniendo en evidencia la estrecha interrelación que existe entre el individuo y la organización.

Debido a la aparición de la psicología organizacional y la gran influencia que tiene sobre el desarrollo y comportamiento de los colaboradores dentro de las empresas, mediante la motivación y el ambiente en el que laboran, se hace cada vez más importante analizar los diferentes sistemas administrativos, y determinar cuál es el más adecuado, que se ha de implementar por parte de los gerentes, siendo parte, ellos también, de los sistemas mediante la aplicación de su capacidad de liderazgo.

Parfraseando a Zambrano & Martínez (2013) Likert postula cuatro sistemas administrativos, mismos que poseen diversas variables que afectan las relaciones dentro de las organizaciones, especialmente enfocándose en dimensiones como el liderazgo, la motivación la comunicación y la toma de decisiones. En el Cuadro N° 2.5 se detallan.

**Cuadro 2.5** Sistemas administrativos de Likert

| DIMENSIONES               | SISTEMA COERCITIVO  | SISTEMA BENEVOLENTE  | SISTEMA DEMOCRÁTICO  | SISTEMA PARTICIPATIVO   |
|---------------------------|---|--|--|---|
| <b>Liderazgo</b>          | Muy autoritario. Poca confianza en los subordinados   | Autocrático. Confianza condescendiente en los subordinados   | Confianza considerable en los subordinados   | Confianza absoluta en los subordinados en todos los aspectos  |
| <b>Motivación</b>         | Motivación mediante el temor y el castigo y con recompensas ocasionales.  | Motivación con recompensas y ciertos temores y castigos  | Se conceden recompensas para motivar. Ocasionalmente se aplican castigos o penas   | Motivación para la participación de los empleados en los procesos organizacionales. Hay preocupación por los empleados. Raramente se presentan castigos, estos son definidos y decididos por los grupos involucrados                        |
| <b>Comunicación</b>       | Solo existe la comunicación descendente enviando exclusivamente órdenes y pocas orientaciones. Las personas no son resultados para generar información. La comunicación informal está vedada. | Prevalecen las comunicaciones descendentes sobre las ascendentes. Se permite alguna comunicación ascendente solo como retroacción de las decisiones.                                 | La organización desarrolla sistemas internos de comunicación para facilitar el flujo de comunicación ascendente, descendente y horizontal.             | Sistemas de comunicación eficientes. Fluidez y participación en las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales.  |
| <b>Toma de decisiones</b> | Totalmente centralizada en la cumbre de la organización.  | La mayor parte de las decisiones se toman en la alta gerencia. Existe delegación parcial de la toma de decisiones de carácter rutinario y repetitivo, sujetas a aprobación posterior | Las políticas y decisiones se toman en la alta gerencia, pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores | Totalmente delegada y descentralizada, se promueve la toma de decisiones en toda la organización. Solo en ocasiones de emergencia la alta gerencia toma decisiones, las explica a los subordinados y ofrece oportunidades de clarificación. |

**Fuente:** Zambrano & Martínez (2013) Programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de Likert (p233)

**Adaptado por:** Gallegos, R (2016)

El trabajo de Likert tiene consonancia con lo expuesto por McGregor quien identificaba dos estilos de administración, la teoría “X” en la cual se manifiesta como tradicional, misma que

trata al colaborador como una herramienta más de la empresa, creyendo que éste, solo trabaja cuando se le exige o se lo castiga, de igual manera, no se toma en cuenta su opinión en ningún aspecto; y, que la teoría “Y” es más humanista, confiando en el colaborador y motivándolo para lograr su mayor desempeño, siendo este, más especializado, generando aportes positivos en las decisiones tomadas; podemos argumentar que, entre los cuatro sistemas se dividen estas dos tendencias, la tradicional y la humanista. Por lo que hay que saber identificar cuáles es, o cuales son, las que favorezcan mayormente a los intereses de las organizaciones.

Cabe destacar que en los sistemas administrativos de Likert aquellos que tienen un enfoque autoritario corresponden a una filosofía de teoría “X”, en tanto que aquellos que tienden a lo democrático y lo participativo, se orientan hacia la aplicación de los postulados de la teoría “Y”.

Se puede evidenciar que los primeros sistemas, el coercitivo y benevolente están más influenciados con la teoría “X” se cree que los individuos son poco especializados y los conflictos son irreconciliables, por lo que, no favorecen a la gestión adecuada de relaciones; mientras que, los sistemas democrático y participativo tienen influencia de la teoría “Y”, en el que los individuos son especializados y por ende, tienen que asesorar a otros, para lo cual, es indispensable la comunicación y necesario que se relacionen efectivamente.

### **Comportamiento Organizacional**

El ser humano, al formar parte de una organización, está sujeto a diferentes circunstancias, emociones, personas; las cuales modifican su comportamiento afectando a su propio desempeño y de las demás personas, llegando a crear incluso conflictos.

Si bien es cierto el concepto original que enmarcaba que las organizaciones demostraban ciertos comportamientos, hoy en día se tiene claro que son las personas que laboran allí, las que muestran variedad de comportamientos que influyen de manera positiva o negativa en ellas.

Según Chiavenato, I (2009) el comportamiento organizacional “se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos.”

(p6)

Bajo este contexto el comportamiento organizacional tiene una influencia significativa por parte de la psicología evidenciando emociones, actitudes, personalidades, aprendizaje, motivación y percepciones, las cuales se fusionan con la sociología y el estudio de los grupos, los mismos que se rigen a normas, funciones y manejo de conflictos.

El análisis del comportamiento organizacional permitirá tener una mejor comprensión de las problemáticas que surgen dentro de las organizaciones y de este modo lograr abordarlas adecuadamente y posteriormente establecer posibles soluciones, que favorezcan a la creación de un ambiente laboral efectivo, que contribuya al desarrollo y rendimiento óptimo de la organización mediante la consecución de sus objetivos.

Alles, M (2008) cita a Robbins (2005) quien afirma que “el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de esta.”

El comportamiento que presenta un individuo en la organización está estrechamente ligado con diferentes factores como pueden ser la motivación, el tipo de estructura organizacional e incluso el crecimiento profesional que la empresa le brinde, si el colaborador carece de estos factores su rendimiento será cada vez menor, así como el compromiso con la organización.

Es necesario analizar tres niveles de manera individual pero simultánea, primero al individuo, luego al grupo; de este modo entender la influencia que tienen los dos anteriores en la eficacia y la productividad de la organización.

Entonces, al estudiar el comportamiento organizacional es menester que se analice, como se ejecuta la comunicación y la motivación tanto en las personas, de forma individual; como en los grupos y en la organización, de forma colectiva. Teniendo en cuenta que, muchas de las veces, las personas que están en los niveles jerárquicos superiores, tienen mucha mayor influencia sobre niveles asociativos.

Si se tiene en cuenta que la comunicación se debe gestionar desde el individuo para establecer sensibilidad en el mismo, y que esta sensibilidad desarrollada en él, pueda transformar grupos en equipos; entonces, esa sensibilidad es una obligación y función principal que tienen a su cargo los líderes de las organizaciones.

Muchas veces la incapacidad para afrontar cuestiones interpersonales por parte del líder de la organización es la causante de desmoralizar al personal en sus labores derivando en un mal clima laboral, el cual imposibilita el trabajo en equipo.

Según Dailey, R (2012):

El CO intenta explicar el comportamiento humano dentro de las organizaciones, utilizando para ello las teorías pertinentes. Muchas de estas teorías hacen referencia a problemas a los que se enfrentan regularmente los directivos en su trabajo, como la motivación de sus subordinados; el trazado eficiente de la dirección estratégica de la firma; la prestación de un impecable servicio al cliente; el entrenamiento y la integración de las tareas de equipos autodirigidos; la creación de sistemas de incentivos y de recompensas que reconozcan los logros personales dentro de un ambiente de culturas de gran desempeño laboral que dependen en gran medida de tecnologías digitales en las manos de equipos autodirigidos. (p3)

Además, existe un factor muy importante que abarca el comportamiento organizacional, como es la ética; debido a que ayuda a dictar lineamientos respecto a cómo hay que comportarse en la sociedad y en las organizaciones, y si las decisiones que se toman son las correctas, para lo cual es indispensable la fusión de tres elementos imprescindibles como son:

- El capital humano: activo intangible más importante, que incluye cultura, estructura y competencias.
- La misma organización: que comprende diseño y cultura, y;
- El comportamiento: individual, grupal y organizacional

Favoreciendo a la creación de condiciones propicias de desarrollo y crecimiento.

## **RELACIONES INTERPERSONALES**

El hombre es un ser gregario por naturaleza, por lo que necesita entablar relaciones con otros individuos; en las organizaciones existen varios factores que podrían influir en las relaciones interpersonales, siendo las más importantes: la personalidad, las funciones cognitivas, en ciertos casos el deseo y el estado afectivo, los cuales modifican el comportamiento del individuo.

Zambrano & Martínez (2013) mencionan que “las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos”. Así también, el mismo autor afirma que “Es aprender a

interrelacionarse con las demás personas respetando su espacio y aceptando a cada uno como es, con sus defectos y virtudes, recordando que nuestros derechos terminan cuando comienzan los de los demás”. (pp40,41)

Cabe recalcar, que en el ámbito laboral las personas entablan espontáneamente relaciones interpersonales, ya sea con compañeros, jefes, clientes, etc. Ya que estas, están directamente relacionadas con el adecuado cumplimiento de las funciones en su área de trabajo, y por consecuencia, con el buen desempeño de la organización. Al no existir buenas relaciones entre compañeros el ambiente laboral se vuelve tóxico y en ocasiones desalentador para las personas que allí laboran, repercutiendo en la realización de sus tareas; y peor aún, trasladando ese mal clima hacia sus hogares. Es indispensable que en estos casos se logre ser empáticos y tolerantes con los demás, tratando en lo posible de crear correctos canales comunicacionales.

Un elemento como el clima organizacional es creado en base a las percepciones que los colaboradores tengan del entorno en donde laboran, son estas percepciones las que moldean el comportamiento, que se ve reflejado en las relaciones que mantienen con los demás miembros de la organización, del mismo modo lo relaciona con el compromiso hacia el grupo de trabajo y la organización. Este clima organizacional está relacionado también con los nuevos miembros que ingresan a la empresa, quienes cada vez son más especializados y asesoran a los directivos en la toma de decisiones

Balarezo Toro (2015) Afirma que “La premisa fundamental de toda filosofía de trabajo para alcanzar el éxito deseado en cualquier empresa de servicios, lo constituye la formación técnica de los profesionales y muy especialmente, la dimensión funcional del servicio”. (p79)

De la cita anterior se infiere que, en una organización es primordial que, el personal que en ella labore esté capacitado en relaciones humanas y servicio al cliente, y sobre todo especializado en el área en la que se va a desarrollar dentro de la empresa, de igual manera que en la misma organización se incentive dichas capacitaciones, con el fin lograr coordinación en el intercambio de información; y a su vez, permitir la eliminación de conflictos, si no es así, al menos disminuirlos significativamente, que eventualmente pudieran retrasar el cumplimiento de objetivos.

Contreras, Díaz & Hernández (2013) citan a Bisquerra (2003) quien manifiesta que una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Además citan a Fernández (2003) el cual afirma que “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” (p46)

Las relaciones interpersonales en las organizaciones están consideradas como un factor crítico, sin embargo, tener una excelente calidad de relaciones entre compañeros no basta para lograr un alza en la productividad, aunque si, una contribución muy significativa para realizarlo. Por lo que la empresa debe preocuparse en gestionar relaciones interpersonales sanas, pero al mismo tiempo que se cumplan los objetivos.

Una de las obligaciones de los gerentes es la administración eficaz de la organización; pero, para lograr dicho objetivo se tiene que procurar que, el ambiente en el que se desenvuelven sus colaboradores gestione buenas relaciones interpersonales.

Por ende, el líder de la organización, si bien es cierto, debe mantener el orden y una distancia con sus colaboradores, no debe pasar por alto que su personalidad sea abordable y amistosa, generando confianza a sus subordinados y permitiendo una comunicación asertiva entre jefe y empleado que facilite, en todos los niveles, sentirse como parte importante de la organización.

Recalde, I (2016) opina que:

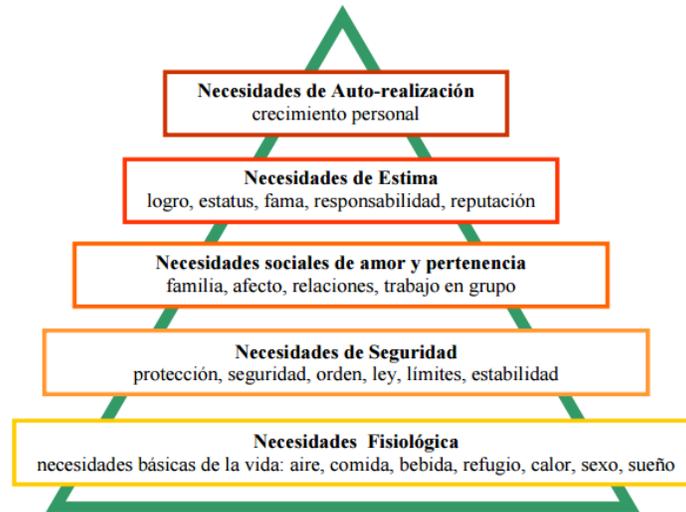
Las relaciones interpersonales son consideradas como una de las herramientas fundamentales dentro del desarrollo organizacional, pues esta permite que se genere armonía permitiendo así la integración de los equipos, además de integrarlos permite que los participantes del equipo se enfoquen hacia el logro de los objetivos colectivos de la tarea mediante la interacción diaria con las personas que los rodean, ya sea esta en el ámbito laboral, social, familiar, amistades, etc. (p16)

De lo anterior se puede argumentar que, las relaciones interpersonales ayudan a la eficacia organizacional, dado que, empleados satisfechos, motivados e integrados, mejoran su desempeño

Si se considera lo expuesto por Recalde, que las interacción diaria de las personas impulsa el cumplimiento de objetivos colectivos, se puede decir que, el hombre, al ser un individuo gregario, tiene como necesidad, la estima y el reconocimiento (postulado que fue planteado

por Maslow en su jerarquía de necesidades); ya que, el individuo busca encajar en un grupo social, en el que se reconozca su esfuerzo, para que al mismo tiempo logre fusionar sus objetivos personales con los objetivos grupales, generando comprometimiento para su consecución.

**Gráfico 2.7** Jerarquía de necesidades de Maslow.



**Fuente:** Quintero, J (2012) Teoría de las Necesidades de Maslow (p4)

**Recuperado por:** Gallegos, R (2016)

En la tercera jerarquía de la pirámide de necesidades propuesta por Maslow, se manifiesta que, el individuo debe satisfacer las necesidades sociales, de amor y pertenencia, formando parte de un grupo o siendo tomado en cuenta en las decisiones por parte de los demás dentro de la organización, para lograr superar sentimientos de soledad y evitar la alienación. La interacción con otros por medio de relaciones interpersonales favorecen a la generación de un mejor clima laboral, que permita aprovechar al máximo el rendimiento de los colaboradores, sintiéndose éstos motivados al ser parte integral de la organización, y; sintiendo compromiso por la consecución de los objetivos planteados.

### **Tipos de relaciones interpersonales**

Desde el inicio de los tiempos hasta ahora, todo el desarrollo que ha logrado la humanidad ha sido en gran parte, gracias a la vida que se ha logrado en sociedad; sin embargo, esta misma necesidad de vivir en sociedad, ha causado diferentes conflictos; y que, el ser humano experimenta debido a las relaciones que mantiene.

Bericat, E (2012) presenta tres tipos de relaciones interpersonales:

- Relaciones superficiales.
- Relaciones sociales, y;
- Relaciones de afecto.

Dentro de las organizaciones se manifiestan a diario estos tipos de relaciones interpersonales, facilitando la comunicación y coordinación de actividades, o también bloqueando el progreso de la organización, ya que, si no se las controla, ocasionan conflictos, que retrasan el cumplimiento de objetivos organizacionales.

En el Cuadro N° 2.6 se detallan los tres diferentes tipos de relaciones interpersonales con sus respectivas definiciones.

**Cuadro 2.6** Tipos de relaciones interpersonales

| TIPOS                    | DEFINICIÓN   | EJEMPLO  |
|--------------------------|--|--|
| RELACIONES SUPERFICIALES | Aparecen cuando se pretende satisfacer una necesidad básica mediante el vínculo con otra persona, Si la relación no se afianza, podría producirse un conflicto | Relación entre encargado de atención y el mismo cliente.<br>Miembros de una misma área.<br>Jefe y subordinado.     |
| RELACIONES SOCIALES      | Los modelos que la sociedad impone ocasiona que se vaya perdiendo la identidad personal del individuo, hay una clara influencia de estereotipos.               | Pertenecer a un sindicato.<br>Ideologías diferentes dentro de la organización.<br>Valores y principios diferentes. |
| RELACIONES DE AFECTO     | Pueden ser de amistad, de apego, romántica o plena, y se dan gracias a la agrupación de varios factores como la pasión, el compromiso y la intimidad           | Amistad entre compañeros.<br>Relación sentimental entre miembros de la organización.                               |

**Fuente:** Bericat, E (2012) Emociones. Sociopedia.isa (p449)

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

Sin embargo, hay que destacar que en los últimos años, debido a la evolución de la tecnología y de la comunicación como el internet y redes sociales varios de los tipos antes mencionados se están modificando y en algunas sociedades incluso desapareciendo; las personas están perdiendo el interés por mantener relaciones con otras semejantes, es más, se limitan al contacto por los medios antes mencionados.

Según Recalde, I (2016) existen cinco necesidades básicas de las relaciones interpersonales:

- Necesidades afectivas
- Necesidades de contacto físico
- Necesidad de intimidad
- Necesidad de pertenencia al grupo

Centrándose en las necesidades afectivas, que, de no ser cubiertas traerá consecuencias negativas para el individuo, se puede concluir que, para que el colaborador de una organización se sienta parte fundamental en el desarrollo y productividad, es necesario el afecto, para afrontar los retos que se presenten a lo largo de la existencia, ya que la satisfacción y el grado de integración que perciba el individuo se verá reflejado en su desempeño y en su comportamiento dentro de la empresa.

En las organizaciones modernas, las personas que laboran ahí, están a diario condicionadas a satisfacer sus necesidades afectivas; debido a que se encuentran en continuo contacto con otros individuos, con los que entablan relaciones interpersonales en sus diferentes tipos. Al ser el trabajo el medio de sustento de la mayoría de la sociedad, se hace necesario que las relaciones que se mantengan dentro de los grupos sea positiva y contribuya a la satisfacción laboral, el buen clima y la productividad.

### **Las emociones.**

Se las conoce como fenómenos afectivos, los mismos que un individuo usa como adaptación al ambiente en el que se desarrolla, y se ven reflejados en una variedad de comportamientos tanto externos como internos e incluso derivan en estados anímicos permanentes.

A las emociones no se las puede considerar como manifestaciones psicológicas simples, sino como la combinación de diferentes factores: sociales, fisiológicos, psicológicos y personales, los mismos que influyen al individuo en sus decisiones y determinan su forma de actuar ante los estímulos, motivaciones o logros de objetivos.

Lavega, Alonso & Rodríguez (2012) definen a las emociones como “las reacciones de la persona ante un acontecimiento que predispone al organismo para una respuesta organizada agradable o desagradable.” (p930)

Todos los seres humanos mostramos emociones ante determinadas circunstancias, de hecho un individuo no podría expresarse ni relacionarse con los demás sin demostrar emociones,

puesto que estas son las que expresan como nos sentimos y reaccionamos a determinadas situaciones.

Bericat, E (2012) cita a Denzin (2009) quien define la emoción como:

“Una experiencia corporal viva, veraz, situada y transitoria que impregna el flujo de conciencia de una persona, que es percibida en el interior de y recorriendo el cuerpo, y que, durante el trascurso de su vivencia, sume a la persona y a sus acompañantes en una realidad nueva y transformada – la realidad de un mundo constituido por la experiencia emocional.” (p1)

Los autores coinciden en que las emociones se pueden considerar como respuestas inmediatas por parte de los individuos ante cualquier tipo de situación, sea esta favorable o desfavorable, e inmediatamente encender la alarma, para disponer al individuo a afrontar la situación presentada, utilizando los medios que tiene a su alcance.

Bericat, E (2012) propone cinco tipos de emociones:

- Emociones básicas o primarias.
- Emociones de fondo.
- Emociones sociales.
- Emociones positivas, y;
- Emociones negativas.

En el Cuadro N° 2.7 se detalla cada uno de los tipos de emociones que el autor considera.

**Cuadro 2.7** Tipos de emociones

| <b>TIPOS</b>        | <b>DETALLES</b>  | <b>EMOCIONES</b>   |
|---------------------|--|--|
| Emociones básicas   | Provocan comportamiento estandarizado y sus causas suelen ser variables.   | Tristeza, felicidad, sorpresa, asco, miedo e ira.  |
| Emociones de fondo  | Producto de las emociones básicas. No se manifiestan en la conducta de la persona.                                 | Ánimo y desánimo.  |
| Emociones sociales  | Necesaria la presencia de otra persona. No son formadas por la escuela ni la familia.                              | Vergüenza, gratitud, admiración, orgullo, celos, simpatía, ofuscación, admiración, irritación. |
| Emociones positivas | Provocan bienestar en el individuo que las siente. Aporta de manera favorable a la manera de pensar del individuo. | Alegría, satisfacción, gratitud, serenidad, etc  |
| Emociones negativas | Provocan malestar en el sujeto que las experimenta y afectan la salud del mismo.                                   | Ira, miedo, asco y depresión.  |

**Fuente:** Bericat, E (2012) Emociones. Sociopedia.isa (p2)

**Elaborado por:** Gallegos,R (2016)

Por mucho tiempo las emociones fueron subestimadas en el ámbito organizacional, ya que, las empresas eran considerados lugares serios y fríos, en donde no había espacio para las emociones y solo existían para generar bienes y servicios. Sin embargo, a partir del surgimiento de la teoría de las relaciones humanas y del comportamiento, se han llevado a cabo avances importantes que permiten conocer y entender el impacto que tienen en el clima laboral, pues, permiten identificar varios fenómenos tanto individuales como organizacionales.

Si se considera que las emociones son reacciones ante los estímulos, o respuestas inmediatas en las situaciones, y que, muchas veces esas respuestas pueden ser, ira, tristeza o miedo, y que por ende pueden influir negativamente en las relaciones interpersonales, además, si se considera que las relaciones interpersonales tienen una gran influencia sobre los objetivos, entonces es necesario poder controlar las emociones, para poder gestionar adecuadamente las relaciones interpersonales.

En los últimos años, el estudio de las emociones ha dado como consecuencia, la generación de una tendencia teórica hacia la denominada inteligencia emocional. Es decir; saber controlar las emociones ante los estímulos.

### **Inteligencia emocional**

Se la conoce como un conjunto de habilidades que ayudan y permiten expresar de manera más justa las emociones propias y las de los semejantes, apelando a la sensibilidad, con la finalidad de motivarse, lograr planificar y finalmente llevar a cabo la vida de una manera más razonable y cabal.

Goleman, D (2012) manifiesta que:

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social” (p10)

Este concepto revolucionario, ha logrado calar muy hondo en el mundo organizacional, sobre todo en áreas como el liderazgo y la promoción de los colaboradores. La inteligencia

emocional permite tomar consciencia de las propias emociones y poder comprender los sentimientos de los demás; en el ámbito laboral facilita tolerar diferentes grados de presión y frustración, al igual que acentuar la capacidad para trabajar; de tal manera que se adopten actitudes empáticas y sociales, que favorezcan al crecimiento y desarrollo personal y profesional; para finalmente, mantener un equilibrio con el ambiente y poder participar y cooperar con todos los semejantes de una manera armónica.

Citando a Goleman, D (2015) las competencias que deben desarrollarse para lograr una inteligencia emocional adecuada son cuatro:

- Autoconciencia.- Es necesario conocer y reconocer las propias emociones en el momento en el que ocurren, solo así se podrá controlarlas y manejarlas de manera consciente.

Los individuos autoconscientes desarrollan ciertas características: logra ser sincero con uno mismo, tiene plena confianza en sí mismo, es autocrítico, valoran la sinceridad, sabe dónde se dirige y porqué.

- Consciencia social.- Se refiere al manejo apropiado de los propios sentimientos y emociones, así como entender los de los demás y son fundamentales en las relaciones interpersonales.

La persona con consciencia social muestra varias características: es empático, escucha con atención, poseen conciencia organizativa, generan clima emocional adecuado.

- Autogestión.- El motivarse a uno mismo en base a optimismo y positividad para lograr las metas propuestas; es por eso que la emoción y la motivación están tan relacionadas para lograr autocontrol.

Sus características son: No se dejan llevar por los nervios, son fieles a sus valores, reconocen sus errores, hacen posible la integridad, se adaptan a nuevos retos, plantean objetivos medibles, enseña a mejorar, presentan altos niveles de iniciativa, crea sus propias oportunidades, son optimistas.

- Gestión de las relaciones.- El manejo de emociones y la aplicación de competencia mediante el desarrollo de liderazgo permiten ser parte esencial en el desarrollo propio y de los demás.

Sus características son: inspirar y transmitir una visión compartida, son convincentes con el grupo, cultivan las capacidades de los demás, tienen madera de mentores, capacidad de impulsar el cambio, gestionan conflictos adecuadamente, generan atmósfera de armonía, incentivan el respeto y cooperación.

Dentro de las organizaciones hay que promover que los individuos adquieran consciencia de sus fortalezas y debilidades con el fin de que, conscientes de esas emociones, puedan regular sus comportamientos con otros y formar grupos basados en la empatía, que generen sinergia a través de redes de trabajo que logren objetivos.

Además, cada vez se toma más en cuenta estas competencias a la hora de atraer nuevos talentos, estas no siempre son innatas, más bien se las va adquiriendo a lo largo de la vida y mediante experiencias vividas, dichas competencias permiten crear un ambiente más saludable y empático, basándose en el respeto a las opiniones y emociones de los demás; favoreciendo a la comunicación eficaz entre miembros de una organización.

### **Disonancia cognitiva.**

Hace referencia a un concepto psicológico que pone en evidencia la tensión o desarmonía interna del individuo con respecto a las ideas, creencias y emociones, y que percibe dos pensamientos contradictorios al mismo tiempo generando un conflicto interno que modifica el comportamiento. Es decir; existe una incompatibilidad entre dos cogniciones que se dan simultáneamente, generando un impacto en las actitudes.

Según Chiavenato, I (2009) la teoría de Festinger sobre la disonancia cognitiva se basa en la premisa de que:

Toda persona se esfuerza por establecer un estado de consonancia o consistencia consigo misma y con su entorno. Si alguien tiene cogniciones incongruentes sobre sí mismo y su entorno, es decir, si una cognición implica lo opuesto de otra, se presenta un estado de disonancia cognitiva, que es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. (p220)

Teniendo en cuenta que un elemento cognitivo se define como una creencia, concepto u opinión que el individuo mantiene sobre sí mismo o su entorno, se parafrasea a Chiavenato (2007) quien habla sobre estados cognitivos, dichos estados pueden generar tres respuestas: consonante, disonante e irrelevante.

1. Relación disonante: Existe la consciencia del peligro, sin embargo se mantiene la persistencia del hábito. Cuando el individuo cree que fumar es nocivo, y sin embargo sigue fumando (dos cogniciones en relación disonante).

2. Relación consonante: El comportamiento se adapta a la creencia valorándola y aceptándola. Cuando cree que fumar es nocivo y por lo tanto deja de fumar (dos cogniciones en relación consonante).

3. Relación irrelevante: El comportamiento se aleja totalmente de las convicciones personales. Cuando considera que fumar es nocivo y le gusta pasear (elementos en una relación irrelevante).

Cabe recalcar que si se presenta la disonancia, el individuo se siente presionado, por lo que intentará buscar alguna de las siguientes opciones.

- Modificar su comportamiento para lograr que se reduzca la disonancia relacionada con la realidad externa.
- Arraigarse en sus creencias y tratar de modificar su percepción del mundo que lo rodea para poder adaptarlo a ellas, y;
- Al no poder modificar sus convicciones ni la realidad su mundo externo, trata de sobrellevar y convivir con el conflicto.

Conforme a lo expuesto queda claro que, cuando un individuo se integra a una organización, debe ir moldeando su conducta en función del entorno en el cual se va a desenvolver. Es responsabilidad del departamento de talento humano o de quien gestione la organización, procurar una relación de consistencia, en la que, el individuo, adapte sus valores a los comportamientos esperados por la organización.

Las personas están experimentando a diario el intento por reducir la disonancia. Debido a que la cognición ofrece un amplio marco de referencia para que puedan ubicarse en el mundo y sobre todo entender a la sociedad. La disonancia se presenta principalmente entre situaciones que requieran la toma de una decisión personal y el choque de cogniciones que no concuerden o tengan incongruencia entre sí y terminen generando un conflicto.

## **Paradigmas**

Antiguamente los paradigmas se podían entender como un conjunto de prácticas o ciencias normales que ejemplifican y definen una disciplina científica por un determinado período de tiempo.

Peláez, G (2012) cita a Kuhn (1962) quien define a los paradigmas como “realizaciones científicas, universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.” (p107)

Los paradigmas actúan como una línea de pensamiento que indica lo verdadero y lo falso; no son más que pautas, de lo que se debe hacer y de lo que no, ayudan a diferenciar las cosas buenas de las malas, para de este modo modificar el comportamiento de las personas influyendo profundamente en sus actitudes y conductas, y direccionándolas hasta la consecución del éxito.

Actualmente existe otro enfoque; Chiavenato, I (2009) menciona que:

Un paradigma es un conjunto de reglas que definen fronteras entre lo correcto y lo incorrecto, lo verdadero y lo falso, lo que se debe y no se debe hacer. Un paradigma delimita una línea de pensamiento que indica qué está dentro de lo permitido. Funciona como una pauta que define el comportamiento de las personas.

Se los conoce como modelos de ideas y pensamientos o como conjunto de cogniciones, a los que la sociedad se encuentra arraigada, las cuales se incorporan en su mayoría, en etapas tempranas de la vida, aceptándolas como verdaderas o falsas y asimilándolas como maneras de proceder, sin importar si sean correctas o no; estos paradigmas tienen una relación muy estrecha con la atribución y la percepción.

Estas últimas, son condiciones que hacen posible que se genere un paradigma; el individuo primero percibe, dichas percepciones están condicionadas por estereotipos, generalizaciones y proyecciones; luego esas percepciones van a recibir una atribución; es decir; cómo interpreta la realidad; parafraseando a Chiavenato (2009), solo se le atribuirá valor a la percepción, cuando exista diferenciación, consenso y coherencia.

En conclusión, la percepción captada, más la atribución dada a dicha percepción resulta en un paradigma. La vida de las personas se encuentra regida por paradigmas, mismos que delimitan su vida en sociedad.

Por ende, en una organización se deben gestionar un conjunto de acciones tendientes al mejoramiento de la comunicación, para que, a través de la facilitación de la información adecuada, las personas vayan evaluando sus cogniciones, y eventualmente transformando paradigmas obsoletos en nuevas formas de procesar información, de tal manera que, los valores personales se vayan ajustando con los propósitos generales de la organización.

En este sentido, se puede evidenciar que, existen en las organizaciones muchos colaboradores, quienes manejan un margen de llegada entre cinco y diez minutos después de la hora de ingreso, y asumen esta costumbre como correcta; sin embargo, de a poco y mediante un adecuado proceso de sensibilización, junto con una normativa de talento humano que, refuerza la puntualidad y, por el contrario, castiga la impuntualidad, esta persona va cambiando paulatinamente este viejo paradigma por un nuevo comportamiento que le permita ser más eficiente en su desempeño diario.

Los nuevos enfoques organizacionales presionan a rechazar las antiguas estructuras jerárquicas, así como, las prácticas que recompensaban a los colaboradores por sus logros y desempeño individual; sino más bien, los nuevos paradigmas fomentan la conformación de grupos de trabajo que se desarrollen de forma cooperativa, democrática y participativa. Estos equipos se manejan de manera interactiva e informal y se los conoce como redes.

Cuando las personas logran cambiar los paradigmas, van modificando de a poco su conducta en una especie de campo de fuerzas, en la que, salen de una zona de confort hacia una nueva zona de aprendizaje, en donde, evalúan lo anterior versus lo nuevo, y se dan cuenta de que, nuevos comportamientos pueden obtener mejores resultados; esta evaluación de comportamientos, y esta ruptura del *status quo* hacia una nueva forma de comportarse se la conoce como teoría de campo.

### **Teoría de campo de Lewin**

Parafraseando a Lewin, K (1936) la conducta humana se basa principalmente en dos fundamentos, en los cuales: la conducta que muestra un individuo está en función del

conjunto de factores que conforman una situación del mismo y la de su ambiente, por consecuencia, no se puede hacer un estudio analítico de sus componentes por separado, sino de un todo homogéneo, el cual se encuentra interrelacionado y explica la conducta mostrada ante un evento determinado.

Para una mejor comprensión es necesario conocer que hay dos elementos importantes en la teoría de campo; el campo psicológico se trata del espacio vital en el que se encuentra un individuo e interactúa con su ambiente psicológico, y; ambiente psicológico el cual se conoce como el conjunto de percepciones que capta una persona para luego interpretarlo y relacionarlo con su ambiente externo.

Según Chiavenato, I (2007) “La teoría de campo explica por qué un mismo objeto, situación o persona pueden ser percibidos e interpretados de manera diferente por cada individuo.

De lo anterior se infiere que en el ambiente psicológico, cualquier persona, cosa e incluso las situaciones, poseen un valor; de este modo se produce un campo dinámico de fuerzas psicológicas; si las situaciones, personas y cosas generan satisfacción a sus necesidades el valor que reciben es positivo y atraerán al individuo a relacionarse con ellos, pero si por el contrario estas situaciones, personas y cosas amenazan con alguna clase de perjuicio o daño al individuo, recibirán un valor negativo huyendo y evitando cualquier clase de relación.

En síntesis, las personas están formadas por un conjunto de cogniciones, que están condicionadas por paradigmas, a su vez, estos paradigmas están condicionados por estereotipos, generalizaciones y proyecciones que la sociedad ha mostrado como un régimen de conducta a seguir, y que, ese tipo de cogniciones y percepciones, cuando son atribuidas como verídicas, forman paradigmas y condicionan la conducta. Entonces se puede inferir que, el momento en el que, se sensibiliza a la persona a través de una adecuada comunicación, motivación y ambiente laboral, la persona puede cambiar su comportamiento para lograr un estado de consonancia, que le permita mejorar el rendimiento mediante una mejor homeostasis con los demás participantes de la organización, mejorando a mediano y largo plazo, de manera colectiva el rendimiento de toda la organización.

## **2.5. HIPÓTESIS**

La inadecuada comunicación organizacional incide en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

## **2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Variable Independiente: La comunicación organizacional.

Variable dependiente: La relaciones interpersonales.

## CAPÍTULO III

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se presenta la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación. Se detalla aspectos relevantes como el enfoque de la investigación, modalidad de la investigación, tipo de investigación, operacionalización de variables, técnicas y procedimientos, etc.

#### **3.1. ENFOQUE**

Esta investigación está dentro del campo comunicativo y organizacional; por lo tanto tiene un enfoque cualitativo, porque va a identificar los niveles de aceptación y la impresión que tienen los involucrados en el problema de forma directa, a través de investigaciones de campo, observación y encuestas. Y es cuantitativo porque los datos obtenidos son tabulados, sistematizados e interpretados, para después de una verificación estadística poder establecer conclusiones que tiendan al mejoramiento de la problemática.

#### **3.2. MODALIDAD**

##### **3.2.1. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Consistió en analizar la información escrita sobre un determinado problema, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores y establecer relaciones, diferencias o el estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio. Para aquello se analizaron fuentes, entre las cuales constan: 16 libros, 20 artículos académicos, 2 leyes, y; 6 trabajos de investigación; principalmente los autores que se destacan son: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin y Daniel Goleman. Se tomaron los aportes de Santos y Zambrano & Martínez para la operacionalización de variables, con el propósito de sustentar las variables de la investigación: Comunicación Organizacional – Relaciones Interpersonales.

##### **3.2.2. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Se realizará un estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, ya que acudimos a la organización en

estudio para recolectar información referente a nuestra investigación, a través de la aplicación de una encuesta mediante un cuestionario de preguntas.

### **3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

La investigación descriptiva nos permite especificar las características más importantes del problema en estudio, en lo que concierne a su origen y desarrollo. Su objetivo es analizar las causas y efectos del problema; es decir, cuáles son los factores que están influenciando en la comunicación organizacional y las consecuencias que se presentan en las relaciones interpersonales dentro del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

#### **3.3.2. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA**

Es exploratoria porque se realizó observación en todas las direcciones y dependencias del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, con el fin de sondear las impresiones de los involucrados para poder establecer criterios valorativos sobre el problema que se está investigando. Este tipo de investigación permitirá generar un entendimiento más preciso de la problemática por parte de los colaboradores de la institución.

#### **3.3.3. INVESTIGACIÓN CORRELACIONAL**

La investigación es correlacional, ya que nos permite medir y evaluar el grado de relación que existe entre las dos variables del problema como son la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales de los funcionarios Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, a través de métodos estadísticos donde se comprobará o no la hipótesis planteada.

### **3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.4.1. POBLACIÓN**

El universo de la presente investigación está constituido por el total de los colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua que asciende a un número de 413 personas y

nos ayudará a conocer de qué manera incide la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de la mencionada institución.

### **3.4.2. MUESTRA**

Debido al número de la población se hace necesario la extracción de una muestra.

Considerando un 5% de margen de error, un 95% del nivel de confianza y un 50% de heterogeneidad del universo; y, considerando la fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N-1) + k^2 p q};$$

Dónde:

K = nivel de confianza

N = universo

P = heterogeneidad; y,

Q = margen de error;

Reemplazando los datos se obtiene un total de 162 encuestas.

### 3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

**Cuadro 3.1** Operacionalización de la Variable Independiente

| Variable independiente: Comunicación Organizacional  |   |   |  |                          |
|--|---|---|--|--------------------------|
| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍAS  | INDICADORES   | ÍTEMS  | TÉCNICA/<br>INSTRUMENTO  |
| La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes e <b>información</b> que se intercambian entre los <b>líderes de opinión, seguidores</b> de una organización, y su entorno, a través de los <b>medios de comunicación</b> adecuados. (Santos , 2012) | Líder de opinión<br><br>Seguidores<br><br>Información<br><br>Medios de comunicación | -Toma de decisiones<br>-Gestión de la comunicación.<br><br>-Relaciones<br>-Socialización<br>-Coordinación de actividades<br>-Trabajo en equipo<br><br>-Formal.<br>-Informal.<br>-Retroalimentación.<br>-Emisor.<br>-Receptor.<br><br>-Orales<br>-Escritos | 1.- ¿Ha tenido algún roce con compañeros por una mala comprensión del mensaje debido a la no utilización de canales adecuados (oficios, memos, programas, redes, etc.)?<br><br>2.- ¿Considera usted que la forma en la que se gestiona la comunicación dentro de su área de trabajo favorece a un clima laboral adecuado?<br><br>3.- ¿Recuerda algún conflicto producto de una toma de decisiones arbitraria por parte de sus superiores?<br><br>4.- ¿La forma en la que se transmite la información en la organización permite la participación de todos sus miembros?<br><br>5.- ¿Mantiene o ha mantenido algún tipo de conflicto con un compañero con el que se mantenga en constante intercambio de información?<br><br>6.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”?<br><br>7.- ¿La cordialidad con la que se expresa un mensaje permite que usted lo asimile de mejor manera, a pesar de que el mensaje en sí tenga un contexto negativo? | Encuesta<br>Cuestionario |

**Fuente:** Proyecto de investigación.  
**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Cuadro 3.2** Operacionalización de la Variable Dependiente

| Variable dependiente: Relaciones interpersonales  |  |   |  |                                  |
|---|--|---|--|----------------------------------|
| CONCEPTUALIZACIÓN   | CATEGORÍAS   | INDICADORES   | ÍTEMS  | TÉCNICA/<br>INSTRUMENTO          |
| <p>Las relaciones interpersonales son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos; a su vez, dentro de la organización influyen factores como el <b>liderazgo</b>, la <b>motivación</b>, la <b>comunicación</b> y la <b>toma de decisiones</b>; mismos que favorecen o perjudican las relaciones interpersonales.<br/>(Zambrano &amp; Martínez, 2013)</p> | <p>Liderazgo</p> <p>Motivación</p> <p>Comunicación</p> <p>Toma de decisiones</p> | <p>-Interés por el personal<br/>-Generación de compromiso<br/>-Resolución de conflictos<br/>-Tipos de liderazgo</p> <p>-Entorno físico<br/>-Políticas<br/>-Clima laboral<br/>-Relaciones<br/>-Estilo de administración<br/>-Participación<br/>Reconocimiento</p> <p>-Retroalimentación<br/>-Impacto del mensaje<br/>-Medios de comunicación<br/>-Trabajo en equipo</p> <p>-Logro de objetivos<br/>-Gestión de las relaciones<br/>-Rendimiento</p> | <p>1.- ¿Las decisiones que toma el líder aportan a la generación de compromiso hacia el bienestar de la organización?</p> <p>2.- ¿Recuerda algún conflicto en el que haya intervenido el líder para dar una solución viable al mismo?</p> <p>3.- ¿El espacio físico donde labora permite estar en contacto directo con sus compañeros y sus superiores?</p> <p>4.- ¿Recuerda usted alguna ocasión en la que el clima laboral haya sido afectado, producto de la distorsión de un mensaje?</p> <p>5.- ¿Recuerda una situación en la que se haya sentido apartado de algún grupo social dentro de la organización?</p> <p>6.- ¿Las personas con las cuáles mantiene constante comunicación en su área de trabajo, cooperan y confían en usted?</p> <p>7.- ¿En la organización se realizan actividades extra laborales que fomenten una adecuada gestión de las relaciones interpersonales entre compañeros?</p> <p>8.- ¿Considera usted que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara y entendible a sus destinatarios?</p> | <p>Encuesta<br/>Cuestionario</p> |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  | 9.- ¿Recuerda usted algún evento en el que se haya brindado la oportunidad de dar a conocer las ideas de los colaboradores dentro del área de trabajo? |  |
|--|--|--|--|--|

**Fuente:** Proyecto de investigación.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### 3.6. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Cuadro 3.3** Recolección de la información

|   |  |
|---|--|
| ¿Para qué?  | Conocer de qué manera incide la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales. |
| ¿A qué personas?                                    | A los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.                            |
| ¿Sobre qué aspectos?                                | La comunicación organizacional y las relaciones interpersonales.                               |
| ¿Quién?   | Investigador: Robinson Gallegos  |
| ¿Cuándo?  | Se aplicará en el período octubre 2016 – marzo 2017  |
| ¿Cuál es el lugar de recolección de la información? | Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua  |
| ¿Cuántas veces?                                     | Una vez  |
| ¿Qué técnica de recolección?                        | Encuesta   |
| ¿Con qué?   | Cuestionario   |

**Fuente:** Proyecto de investigación.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

La información posterior a su recopilación será sistematizada y analizada con el objetivo de elaborar conclusiones en función de la situación del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua con respecto a la comunicación y las relaciones interpersonales entre sus colaboradores.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En este capítulo se procederá a desarrollar el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, de acuerdo a los objetivos y metas que se plantearon en la presente investigación y a su fundamentación científica, mediante el instrumento elegido para la recolección de datos, se consiguió información fundamental respecto a LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES, identificando los siguientes resultados en los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

Este trabajo investigativo se ejecutó en el mes de Diciembre de 2016, las encuestas constan de un banco de 16 preguntas, con dos opciones de respuesta (SÍ Y NO). Dichas encuestas fueron aplicadas a una muestra de 162 colaboradores de la institución.

#### **4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Una vez obtenida la información requerida, los datos fueron procesados y tabulados para luego ser analizados e interpretados de manera estadística. En la tabulación de resultados se debe tomar en cuenta el número de personas encuestadas, la cantidad de veces que respondieron en cada opción (SI Y NO) y el porcentaje final que esto representa.

## ENCUESTA DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS DEL HONORABLE GOBIERNO PROVINCIAL DE TUNGURAHUA

**Pregunta 1:** ¿Ha tenido alguna clase de inconveniente o roce con compañeros por una mala comprensión del mensaje, debido a la no utilización de canales adecuados (oficios, memos, programas, redes, etc.)?

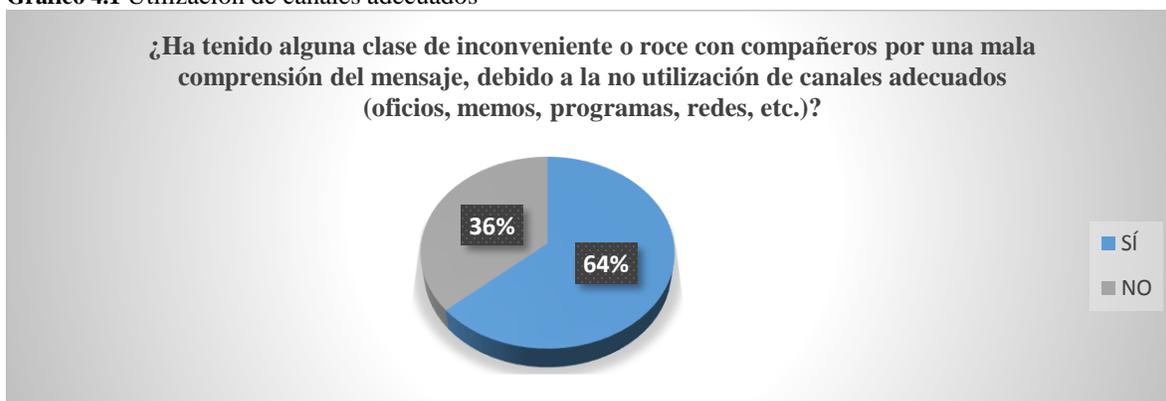
**Tabla 4.1** Utilización de canales adecuados

| PREGUNTA 1 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 103 | 59  | 162   |
| Porcentaje | 64% | 36% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.1** Utilización de canales adecuados



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### ANÁLISIS.

El 64% de los colaboradores encuestados manifestaron que sí han mantenido alguna clase de roce con compañeros debido a la mala comprensión del mensaje a causa de la no utilización de canales adecuados; mientras que el 36% no han tenido inconvenientes en este aspecto.

### INTERPRETACIÓN.

Un porcentaje alto de colaboradores ha tenido inconvenientes con compañeros debido a la mala comprensión del mensaje a causa de la no utilización de los canales adecuados, por lo tanto se hace evidente el descuido que existe en la aplicación de una correcta comunicación formal a través de canales que faciliten la comprensión del mensaje que se desea transmitir, viéndose reflejados en constantes roces que afectan el clima laboral y compañerismo.

**Pregunta 2:** ¿Considera usted que la comunicación que se maneja dentro de la organización favorece a una adecuada coordinación de actividades?

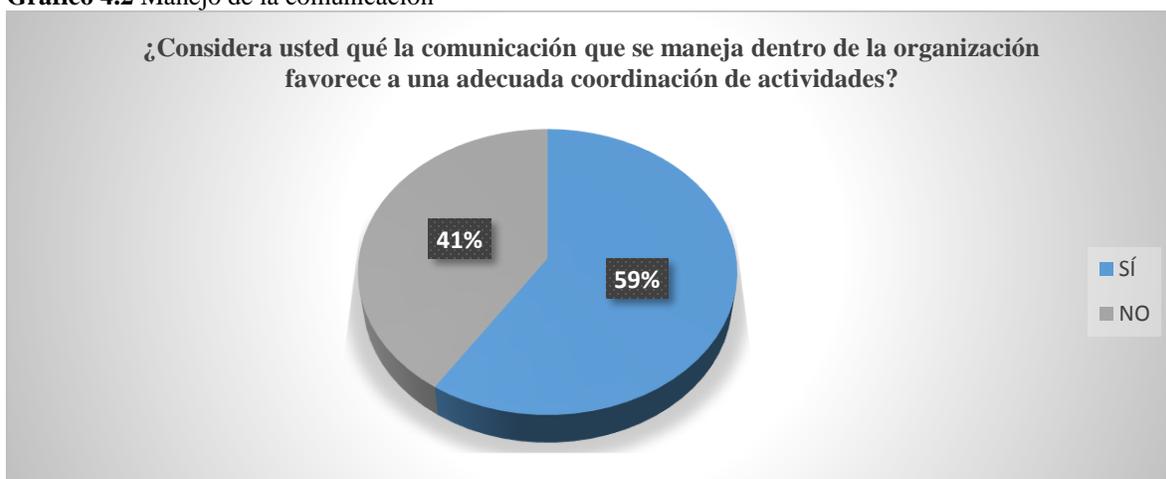
**Tabla 4.2** Manejo de la comunicación

| PREGUNTA 2 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 96  | 66  | 162   |
| Porcentaje | 59% | 41% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.2** Manejo de la comunicación



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 59% de los encuestados concuerdan en que la comunicación que se maneja dentro de la organización sí favorece a una adecuada coordinación de actividades; mientras que el 41% no piensan igual.

## INTERPRETACIÓN.

Una leve mayoría de los colaboradores encuestados afirma que dentro de la organización la comunicación que se maneja favorece a que las actividades sean mejor coordinadas agilizando los trámites y mejorando el desempeño, aportando de este modo a la consecución de las metas institucionales; sin embargo, hay opiniones divididas, lo cual refleja que, hay descontento de un sector hacia la manera en cómo se gestiona la comunicación y una disconformidad hacia los procesos comunicacionales existentes y que se aplican a diario.

**Pregunta 3:** ¿Recuerda algún conflicto producto de una toma de decisiones arbitraria por parte de sus superiores?

**Tabla 4.3** Toma de decisiones

| PREGUNTA 3 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 93  | 69  | 162   |
| Porcentaje | 57% | 43% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.3** Toma de decisiones



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### ANÁLISIS.

El 57% de los colaboradores expresaron que sí han tenido alguna clase de conflicto a causa de una toma de decisiones arbitraria por parte de sus superiores; mientras que el 43% expresa lo contrario.

### INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los colaboradores encuestados recuerdan haber tenido algún tipo de conflicto debido a una toma de decisiones arbitraria por parte de sus superiores, lo que supone que, no se comunica a los colaboradores sobre las decisiones a tomar, sino más bien, se las imponen sin importar si están de acuerdo o no con las mismas; siendo estas totalmente centralizadas en la cumbre jerárquica de la organización.

**Pregunta 4:** ¿La forma en la que se transmite la información en la organización permite la participación de todos sus miembros?

**Tabla 4.4** Participación de miembros

| <b>PREGUNTA 4</b> | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> | <b>TOTAL</b> |
|-------------------|-----------|-----------|--------------|
| <b>Encuestas</b>  | 75        | 87        | 162          |
| <b>Porcentaje</b> | 46%       | 54%       | 100%         |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.4** Participación de miembros



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## **ANÁLISIS.**

De acuerdo a los datos obtenidos, el 54% de los colaboradores consideran que la forma en la que se transmite la información en la organización no permite la participación de todos sus miembros, en cuanto que, el 46% manifiesta lo contrario.

## **INTERPRETACIÓN.**

Se puede evidenciar que, pese a que hay criterios divididos, prevalece la disconformidad por cómo se transmite la información, bloqueando el aporte de los miembros de la organización hacia la misma, resaltando la prevalencia de la comunicación descendente sobre la ascendente y limitando la participación de sus miembros.

**Pregunta 5:** ¿Mantiene o ha mantenido algún tipo de conflicto con un compañero con el que se encuentra en constante intercambio de información?

**Tabla 4.5** Conflictos comunicacionales

| PREGUNTA 5 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 87  | 75  | 162   |
| Porcentaje | 54% | 46% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.5** Conflictos comunicacionales



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

Según los resultados obtenidos, el 54% de los participantes manifestaron que sí han mantenido algún conflicto con compañeros con quienes se encuentran en constante intercambio de información, y el 46% manifestaron lo contrario.

## INTERPRETACIÓN.

La mayoría de los colaboradores expresa que, son más propensos a mantener alguna clase de conflicto con quienes se encuentran en constante comunicación, debido a su contacto diario y la influencia de opiniones divididas, evidenciando falencias en el proceso de la transmisión de información, así como la escasez de una correcta comunicación horizontal.

**Pregunta 6:** ¿Cree usted que el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”?

**Tabla 4.6** Trabajo en equipo

| PREGUNTA 6 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 139 | 23  | 162   |
| Porcentaje | 86% | 14% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.6** Trabajo en equipo



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 86% de los encuestados afirmaron que, el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”; en cuanto que, el 14% no piensa de la misma manera.

## INTERPRETACIÓN.

La gran mayoría de los colaboradores considera que la circulación de “chismes o rumores” afecta considerablemente al trabajo en equipo, viéndose afectadas las relaciones entre compañeros, reflejando que la comunicación informal dentro de la organización está siendo mal infundada y utilizada de la manera errónea.

**Pregunta 7:** ¿La cordialidad con la que se expresa un mensaje permite que usted lo asimile de mejor manera, a pesar de que el mensaje en sí, tenga un significado negativo?

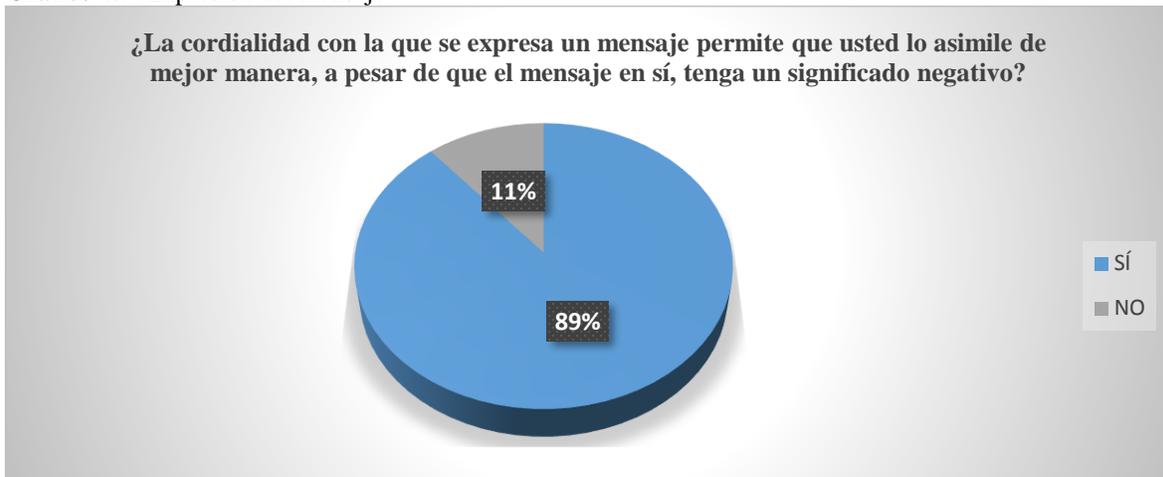
**Tabla 4.7** Expresión del mensaje

| PREGUNTA 7 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 144 | 18  | 162   |
| Porcentaje | 89% | 11% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.7** Expresión del mensaje



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 89% de los encuestados manifestaron que la cordialidad con la que se expresa un mensaje sí permite que se lo asimile de mejor manera, a pesar de que el mensaje en sí tenga un significado negativo; mientras que el 11% de los encuestados no concuerdan con ello.

## INTERPRETACIÓN.

La gran mayoría de los miembros de la organización afirman que la cordialidad al momento de expresar un mensaje es muy importante para una mejor asimilación del mismo; sin importar si el significado es negativo, la forma en la que se da a conocerlo, como: el tono de voz y el lenguaje corporal que se maneja, ayudan a generar confianza y tranquilidad en el receptor.

**Pregunta 8:** ¿Las decisiones que toma el líder aportan a la generación de compromiso hacia el bienestar de la organización?

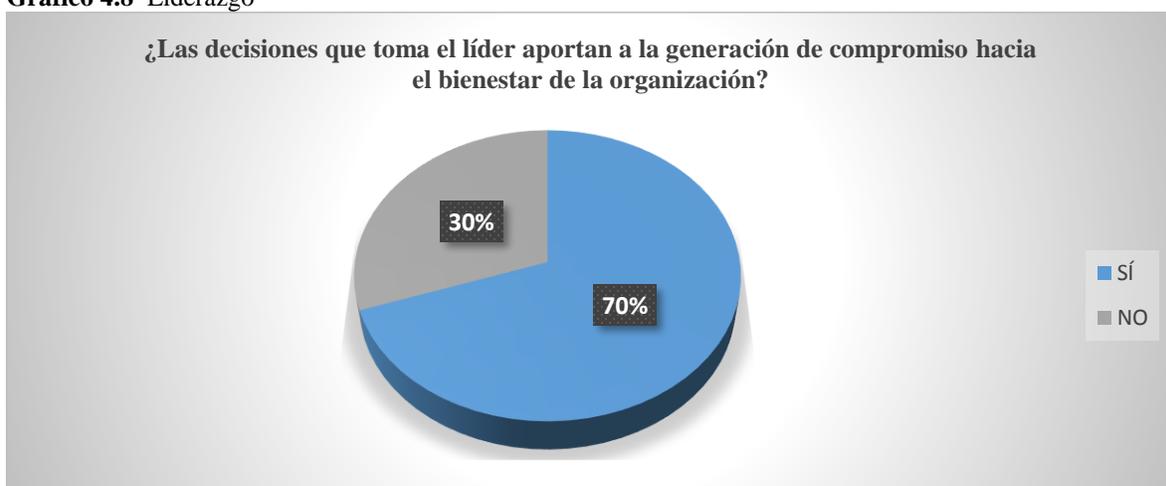
**Tabla 4.8** Liderazgo

| PREGUNTA 8 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 113 | 49  | 162   |
| Porcentaje | 70% | 30% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.8** Liderazgo



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 70% de los colaboradores expresaron que las decisiones que toma el líder sí aportan a la generación de compromiso hacia el bienestar de la organización; mientras que el 30% discrepan esa opinión.

## INTERPRETACIÓN.

De acuerdo a las encuestas realizadas, gran parte de los miembros de la organización están conformes con el estilo de liderazgo que se maneja, y consideran a las decisiones tomadas por el líder, son un impulso para seguir trabajando en busca del crecimiento institucional, siendo acertadas en la mayoría de ellas.

**Pregunta 9:** ¿Recuerda algún conflicto entre colaboradores en el que haya intervenido el líder para dar una solución viable al mismo?

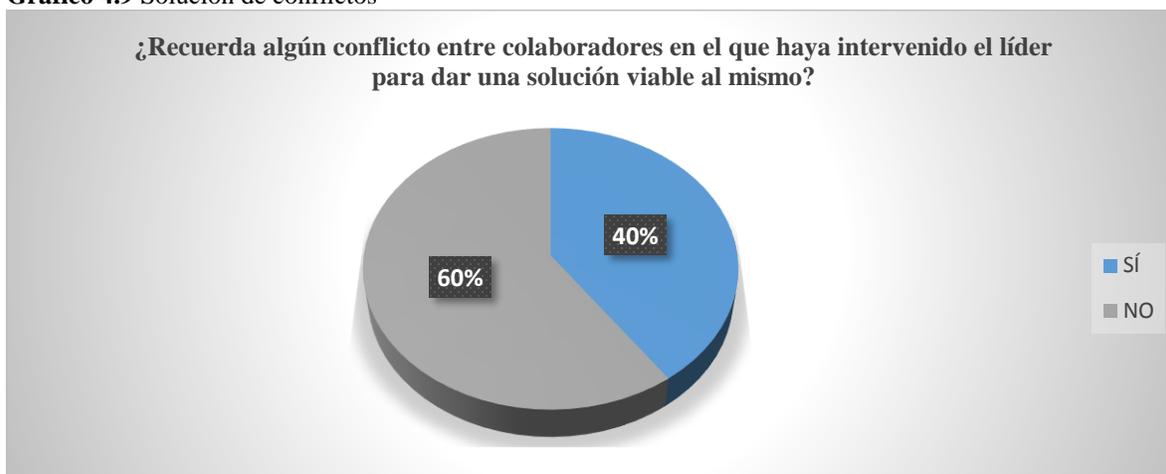
**Tabla 4.9** Solución de conflictos

| PREGUNTA 9 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|------------|-----|-----|-------|
| Encuestas  | 65  | 97  | 162   |
| Porcentaje | 40% | 60% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.9** Solución de conflictos



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 60% de los encuestados expresaron que no recuerdan algún conflicto entre compañeros en el que haya intervenido el líder para dar una solución viable al mismo; no así del 40% quienes tienen otra opinión.

## INTERPRETACIÓN

De los resultados de la encuesta se puede inferir que el líder no se encuentra en constante contacto con sus colaboradores, por lo que no está al tanto de los inconvenientes que se suscitan, en consecuencia se generan diferencias entre compañeros que afectan al desempeño de la organización; siendo necesario un mayor desarrollo de la comunicación ascendente y descendente y el mayor interés por parte del líder hacia las relaciones interpersonales que se desarrollan en la organización.

**Pregunta 10:** ¿El espacio físico donde labora permite estar en contacto directo con sus compañeros y sus superiores?

**Tabla 4.10** Espacio físico

| PREGUNTA 10 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 118 | 44  | 162   |
| Porcentaje  | 73% | 27% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.10** Espacio físico



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

Según los datos obtenidos, el 73% responde que el espacio físico donde labora sí les permite estar en contacto directo con sus compañeros y superiores; mientras que el 27% no lo considera así.

## INTERPRETACIÓN.

El porcentaje mayoritario de los encuestados se sienten conformes con su espacio de trabajo y consideran que, éste facilita el contacto directo con sus compañeros, permitiendo mayor fluidez en la comunicación, lo que facilita una mejor coordinación de actividades.

**Pregunta 11:** ¿Recuerda usted alguna ocasión en la que el clima laboral haya sido afectado, producto de la distorsión de un mensaje?

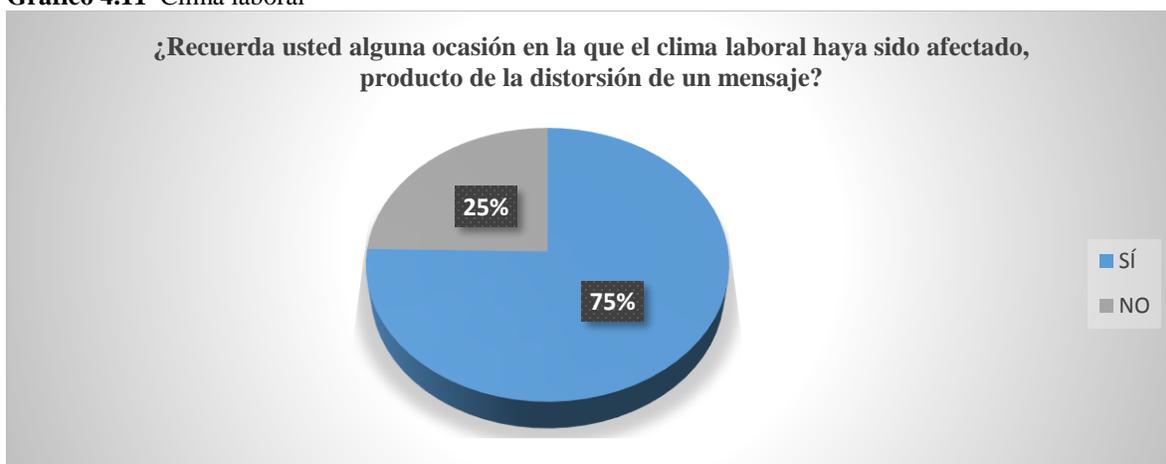
**Tabla 4.11** Clima laboral

| PREGUNTA 11 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 122 | 40  | 162   |
| Porcentaje  | 75% | 25% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.11** Clima laboral



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 75% de los colaboradores encuestados manifestaron sí recordar ocasiones en las que el clima laboral ha sido afectado producto de la distorsión de un mensaje, no así el 25% restante.

## INTERPRETACIÓN.

La gran mayoría de los encuestados coinciden en que la distorsión del mensaje desgasta el clima laboral de la organización de manera significativa, evidenciando claramente las falencias que existen en el proceso e transmisión de la información, así como las barreras comunicacionales que interfieren con el correcto tránsito de información.

**Pregunta 12:** ¿Recuerda una situación en la que se haya sentido apartado de algún grupo social dentro de la organización?

**Tabla 4.12** Integración grupal

| PREGUNTA 12 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 81  | 81  | 162   |
| Porcentaje  | 50% | 50% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.12** Integración grupal



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

De la población encuestada el 50% Sí recuerda una situación en la que se sintieron apartados de algún grupo social dentro de la organización, mientras que el otro 50% no ha vivido esta situación.

## INTERPRETACIÓN.

Existen criterios divididos en lo que respecta a las situaciones en las que los colaboradores se han sentido relegados de algún grupo social dentro de la organización, reflejando así, que no existe la integración ni la participación adecuada al momento de formar grupos por parte de los miembros, demostrando el escaso compañerismo y empatía existente; viéndose afectadas las relaciones interpersonales.

**Pregunta 13:** ¿Las personas con las cuáles mantiene constante comunicación en su área de trabajo, cooperan y confían en usted?

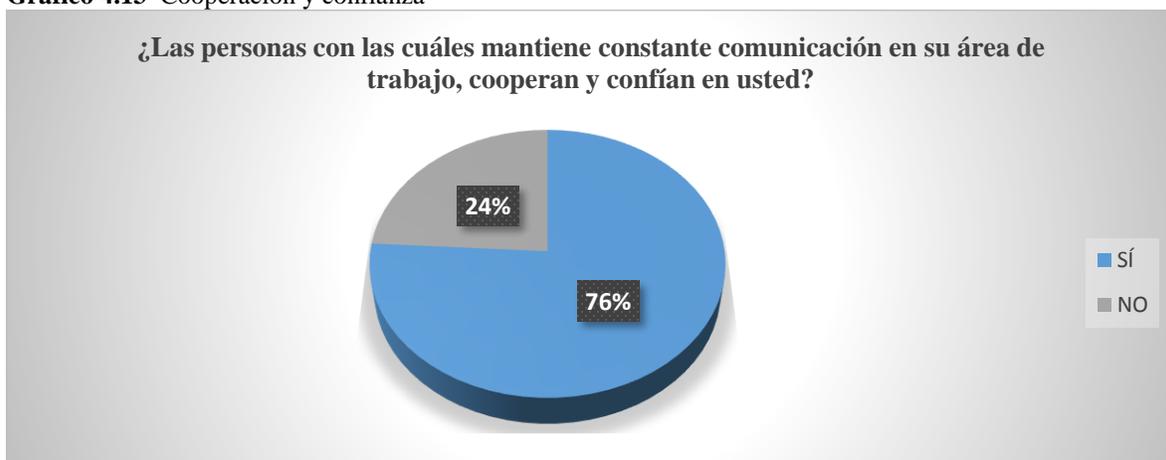
**Tabla 4.13** Cooperación y confianza

| PREGUNTA 13 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 123 | 39  | 162   |
| Porcentaje  | 76% | 24% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.13** Cooperación y confianza



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

Del total de los encuestados el 76% manifestaron que las personas con las cuales mantienen constante comunicación en sus áreas de trabajo sí cooperan y confían en ellos; mientras que el 24% expresaron que no es así.

## INTERPRETACIÓN.

Un porcentaje considerablemente alto de los encuestados perciben que sus compañeros demuestran suficiente confianza y cooperación hacia ellos en las actividades a realizar, demostrando así, que las relaciones no se ven afectadas por motivos expresamente laborales, más bien, la causa está en las diferencias personales y deficiencias comunicacionales que se manejan dentro de la organización.

**Pregunta 14:** ¿En la organización se realizan actividades extra laborales que fomenten una adecuada gestión de las relaciones interpersonales entre compañeros?

**Tabla 4.14** Actividades extra laborales

| PREGUNTA 14 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 81  | 81  | 162   |
| Porcentaje  | 50% | 50% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.14** Actividades extra laborales



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

El 50% de los participantes respondieron que en la organización sí se realizan actividades extra laborales que fomenten una adecuada gestión de las relaciones interpersonales entre compañeros; sin embargo el otro 50% menciona lo contrario.

## INTERPRETACIÓN.

De los resultados de la encuesta el criterio es dividido sobre si se realizan actividades extra laborales que fomenten relaciones interpersonales adecuadas, lo cual da la pauta para inferir que estas actividades solamente se dan en ciertas áreas o departamentos, mas no, en toda la organización, demostrando descoordinación general en lo que tiene que ver a la gestión de estas actividades. Además, refleja un importante descuido en la gestión de relaciones entre colaboradores que fomenten el compañerismo y la integración.

**Pregunta 15:** ¿Considera usted que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara y entendible a sus destinatarios?

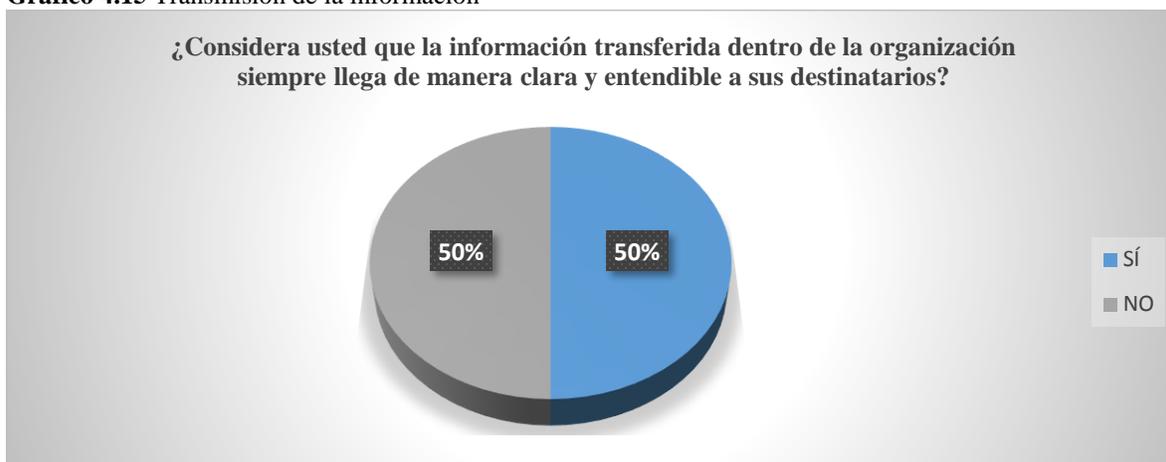
**Tabla 4.15** Transmisión de la información

| PREGUNTA 15 | SÍ  | NO  | TOTAL |
|-------------|-----|-----|-------|
| Encuestas   | 81  | 81  | 162   |
| Porcentaje  | 50% | 50% | 100%  |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.15** Transmisión de la información



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## ANÁLISIS.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 50% de los encuestados consideran que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara; mientras que el otro 50% no lo considera así.

## INTERPRETACIÓN.

La mitad de la población encuestada coincide en que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara; sin embargo la otra mitad difiere esta opinión, por lo que da a conocer que la forma en que se transmite la información no es la correcta, incluso, que existe distorsión en el mensaje o barreras comunicacionales semánticas o psicológicas, lo cual no permite que el mensaje sea entendible en su totalidad, lo que a la larga traerá consecuencias negativas a la organización.

**Pregunta 16:** ¿Recuerda usted algún evento en el que se haya brindado la oportunidad de dar a conocer las ideas de los colaboradores dentro del área de trabajo?

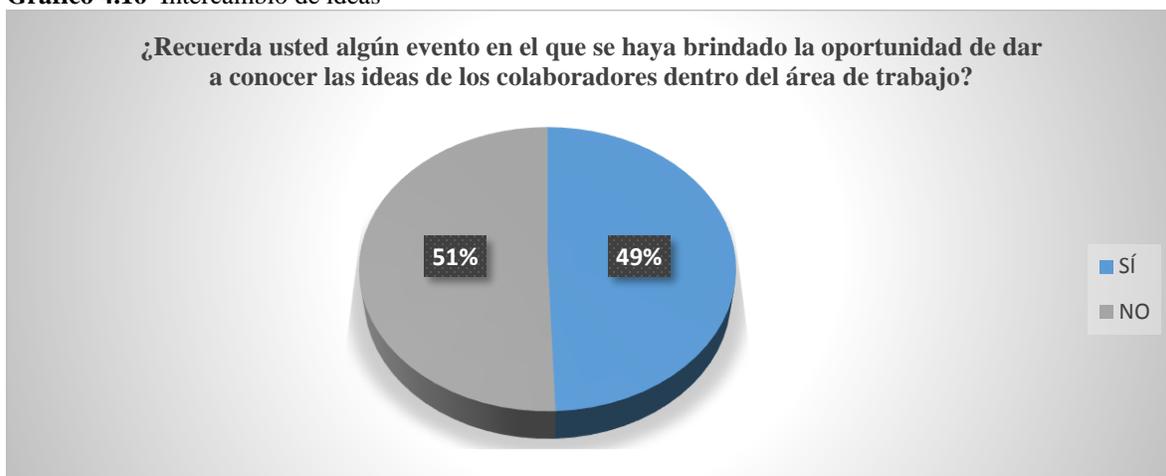
**Tabla 4.16** Intercambio de ideas

| <b>PREGUNTA 16</b> | <b>SÍ</b> | <b>NO</b> | <b>TOTAL</b> |
|--------------------|-----------|-----------|--------------|
| <b>Encuestas</b>   | 80        | 82        | 162          |
| <b>Porcentaje</b>  | 49%       | 51%       | 100%         |

**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

**Gráfico 4.16** Intercambio de ideas



**Fuente:** Investigación de campo.

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

## **ANÁLISIS.**

El 51% de la población encuestada afirma que no existen eventos en los que los colaboradores tienen la oportunidad de dar a conocer sus ideas, mientras que el 49% expresa lo contrario.

## **INTERPRETACIÓN.**

Una leve mayoría considera que la organización no realiza eventos en los que los colaboradores tengan oportunidades de dar a conocer sus ideas, opiniones, criterios e incluso puedan manifestar su descontento a sus superiores, con la finalidad de lograr mejoras en varios aspectos de la organización; de este modo la organización deja en segundo plano la participación de sus miembros.

### 4.3. Verificación de hipótesis.

#### 4.3.1. Planteamiento de la hipótesis.

**Hipótesis Alternativa: (H1)** La comunicación organizacional SÍ incide en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

**Hipótesis Nula: (H0)** La comunicación organizacional NO incide en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

#### 4.3.2. Nivel de significación.

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95) Por tanto un margen de error de 5% (0,05).

#### 4.3.3. Descripción de la población

La totalidad de la población está constituido por 413 personas. Debido al número de la población se hace necesario la extracción de una muestra.

Considerando un 5% de margen de error, un 95% del nivel de confianza y un 50% de heterogeneidad del universo; y, considerando la fórmula:

$$\frac{k^2 N p q}{e^2 (N-1) + k^2 p q}$$

Dónde:

K = nivel de confianza

N = universo

P = heterogeneidad; y,

Q = margen de error;

Reemplazando los datos se obtiene un total de 162 encuestas.

Por lo tanto, las encuestas se aplicaron a 162 colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, lo cual permitió detectar datos confiables y verídicos para la propuesta de estudio.

#### **4.3.4. Especificaciones estadísticas.**

Para comprobar si la distribución se ajusta a la curva normal o no, mediante la técnica de CHI cuadrado, aplicaremos la siguiente fórmula.

$$Xc^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Dónde:

Xc 2 = Valor estadístico de Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada

#### **4.3.5. Grados de libertad.**

Se determina los grados de libertad en función del número de preguntas y alternativas, es decir 4 preguntas que representan 4 filas y 2 columnas que representan a las alternativas de las preguntas que restadas menos 1 se obtiene los grados de libertad.

Gl= (fila - 1) (columna - 1)

Gl= (4-1) (2-1)

Gl= (3) (1)

Gl= 3

Donde el Xt 2 es: 7,8147

Criterio= rechace la hipótesis nula si  $XC 2 \geq Xt2 = 7,8147$

Dónde XC 2 es el valor de Chi cuadrado calculado y Xt2 es el Chi teórico de la tabla, el mismo que se le obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05).

Para el cálculo del Chi cuadrado se escogieron las preguntas 2 y 6 de la **V.I** que busca identificar cómo se gestiona la comunicación organizacional entre los miembros de la

organización; mientras que las preguntas 11 y 15 correspondientes a la **V.D** y pretenden evidenciar la calidad de relaciones interpersonales que existe entre compañeros y si la organización genera participación de todos sus miembros en la toma de decisiones.

**Tabla 4.17** Distribución de chi teórico

| <i>v/p</i> | <b>0,001</b> | <b>0,0025</b> | <b>0,005</b> | <b>0,01</b> | <b>0,025</b> | <b>0,05</b>   | <b>0,1</b> |
|------------|--------------|---------------|--------------|-------------|--------------|---------------|------------|
| 1          | 10,8274      | 9,1404        | 7,8794       | 6,6349      | 5,0239       | 3,8415        | 2,7055     |
| 2          | 13,8150      | 11,9827       | 10,5965      | 9,2104      | 7,3778       | 5,9915        | 4,6052     |
| 3          | 16,2660      | 14,3202       | 12,8381      | 11,3449     | 9,3484       | <b>7,8147</b> | 6,2514     |
| 4          | 18,4662      | 16,4238       | 14,8602      | 13,2767     | 11,1433      | 9,4877        | 7,7794     |
| 5          | 20,5147      | 18,3854       | 16,7496      | 15,0863     | 12,8325      | 11,0705       | 9,2363     |

**Fuente:** Vargas, J (2016)

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

Es decir existen 3 grados de libertad que en comparación con la tabla del Chi cuadrado requiere una significación superior al 7,8147 para aprobar la hipótesis alternativa.

#### 4.3.6. Recolección de datos y cálculos estadísticos.

Para el cálculo de la frecuencia observada se multiplica el total vertical por el sub total horizontal y se divide para el gran total y luego se comprueba que la operación esté bien realizada ya que los totales horizontales y verticales tienen que coincidir con la tabla de frecuencia esperada.

**Tabla 4.18** Frecuencia observada

| ITEMS   | SI         | NO         | SUBTOTAL   |
|---|------------|------------|------------|
| <b>2.- ¿Considera usted que la comunicación que se maneja dentro de la organización favorece a una adecuada coordinación de actividades?</b>          | 96         | 66         | 162        |
| <b>6.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”?</b>   | 139        | 23         | 162        |
| <b>11.- ¿Recuerda usted alguna ocasión en la que el clima laboral haya sido afectado, producto de la distorsión de un mensaje?</b>                    | 122        | 40         | 162        |
| <b>15.- ¿Considera usted que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara y entendible a sus destinatarios?</b> | 81         | 81         | 162        |
| <b>TOTAL</b>  | <b>438</b> | <b>210</b> | <b>648</b> |

**Fuente:** Datos investigativos

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

Para el cálculo de la frecuencia esperada, el total de la suma de la primera opción se multiplica por el total de las respuestas de cada ítem, y eso se divide para el gran total.

Eso se traslada a una segunda tabla, y para comprobar que el procedimiento esté bien realizado, se tiene q sumar todas las opciones coincidiendo con los totales verticales y horizontales de la primera tabla.

**Tabla 4.19** Frecuencia esperada

| ITEMS  | SI         | NO         | SUBTOTAL   |
|--|------------|------------|------------|
| 2.- ¿Considera usted que la comunicación que se maneja dentro de la organización favorece a una adecuada coordinación de actividades?          | 109.5      | 52.5       | 162        |
| 6.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”?   | 109.5      | 52.5       | 162        |
| 11.- ¿Recuerda usted alguna ocasión en la que el clima laboral haya sido afectado, producto de la distorsión de un mensaje?                    | 109.5      | 52.5       | 162        |
| 15.- ¿Considera usted que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara y entendible a sus destinatarios? | 109.5      | 52.5       | 162        |
| <b>TOTAL</b>   | <b>438</b> | <b>210</b> | <b>648</b> |

**Fuente:** Datos investigativos

**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

#### 4.3.7. Calculo estadístico.

En la tabla N° 4.20 se procede a restar la frecuencia observada de la tabla N° 4.18 de cada ítem menos la frecuencia esperada de la tabla N° 4.19 de cada ítem, y ese resultado se eleva al cuadrado para luego ser dividido para la frecuencia esperada obtenida en la tabla N° 4.19. Al final se suma ese resultado para comprobar el chi cuadrado calculado.

**Tabla 4.20** Cálculo estadístico.

| ÍTEM | O          | E          | O-E   | (O-E) <sup>2</sup> | (O-E) <sup>2</sup> /E |
|------|------------|------------|-------|--------------------|-----------------------|
| 2    | 96         | 109.5      | -13.5 | 182.25             | 1.66                  |
| 2    | 66         | 52.5       | 13.5  | 182.25             | 3.47                  |
| 6    | 139        | 109.5      | 29.5  | 870.25             | 7.95                  |
| 6    | 23         | 52.5       | -29.5 | 870.25             | 16.58                 |
| 11   | 122        | 109.5      | 12.5  | 156.25             | 1.43                  |
| 11   | 40         | 52.5       | -12.5 | 156.25             | 2.98                  |
| 15   | 81         | 109.5      | -28.5 | 812.25             | 7.42                  |
| 15   | 81         | 52.5       | 28.5  | 812.25             | 15.47                 |
|      | <b>648</b> | <b>648</b> |       |                    | <b>56.96</b>          |

**Fuente:** Datos investigativos

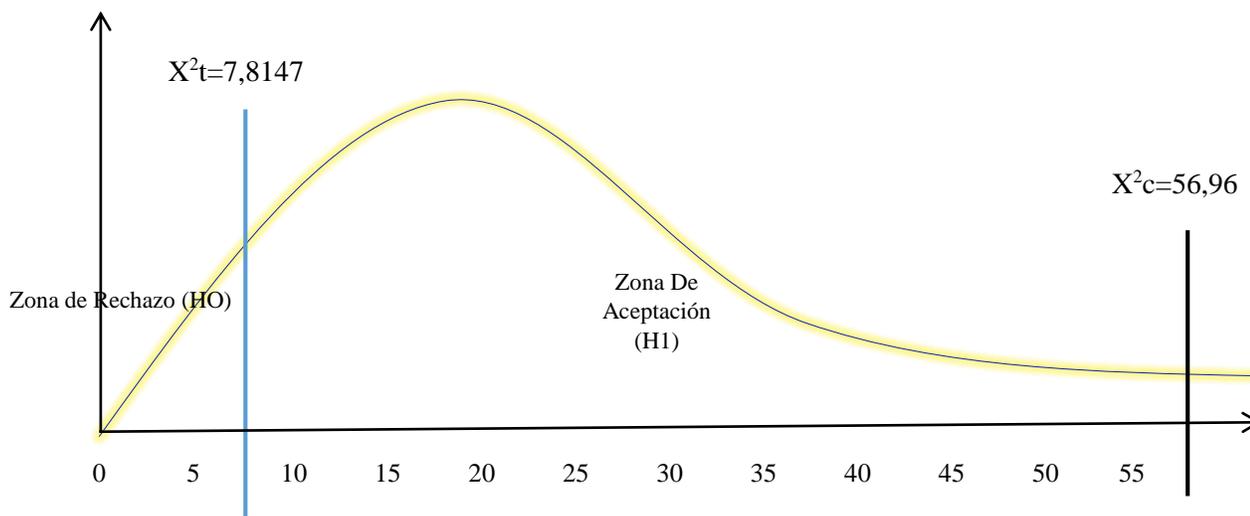
**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

Valor obtenido tabla de distribución= 7,8147

Chi cuadrado calculado= 56.96

## Representación gráfica.

Gráfico 4.17 Chi cuadrado



**Fuente:** Proyecto de investigación  
**Elaborado por:** Gallegos, R (2016)

### 4.2.8 Regla de decisión.

Para tres grados de libertad y un margen de error de 0,05 se debe obtener un valor de distribución superior a 7,8147 y como el valor del CHI cuadrado calculado es de 56.96 se encuentra fuera en la zona de aceptación, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa es decir: La comunicación organizacional SÍ incide en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES.

Una vez realizada la investigación correspondiente al objeto de estudio se puede establecer las siguientes conclusiones.

- Existe una relación directa entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales que manejan los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; identificándose continuos conflictos entre compañeros tanto de la misma área como de las diferentes existentes en la organización, evidenciando las falencias en los procesos de transmisión de la información. Situación que ha sido comprobada de manera estadística.
- La comunicación organizacional dentro del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua se encuentra gestionada inadecuadamente, debido a la mala utilización de la comunicación informal entre compañeros, lo cual deriva casi siempre en la generación de chismes y rumores que distorsionan la correcta información y afectan al clima laboral y a la coordinación de actividades dentro de la organización. En este aspecto el 86% de la población encuestada manifestó que el clima laboral y el trabajo en equipo se ve afectado por la inadecuada gestión de la comunicación informal no fundamentada.
- El nivel de relaciones interpersonales existente entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua no es el mejor; esto producto de las diferencias (muchas veces personales) que existen entre compañeros; al igual que la diferencia de principios y valores, los mismos que no cohesionan con los de sus semejantes. A esto se suma la falta de atención del líder para establecer soluciones a los continuos roces que ocurren, mismos que van desgastando la sinergia de la organización. Así lo expresó el 54% de la población recalando la continua aparición de conflictos, producto de estas diferencias.

- En el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua no existe un documento o artículo científico que integre el estudio de la deficiente comunicación organizacional y su incidencia en las relaciones interpersonales, y que permita a las autoridades de la organización adoptar medidas que aporten a la generación de correctivos de manera oportuna a la problemática.

## **5.2. RECOMENDACIONES.**

- Se recomienda potencializar el desarrollo de los procesos comunicacionales entre los miembros del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, de manera que permita expresar el mensaje de forma asertiva, utilizando los canales adecuados y manteniendo un equilibrio emocional y profesional, que facilite la mejor comprensión del mensaje y genere una respuesta afirmativa y cordial, aportando de manera significativa a las gestión de buenas relaciones interpersonales.
- Se sugiere realizar capacitaciones (semestrales) sobre MANEJO DE LA INFORMACIÓN, lo cual, promueva el trabajo en equipo y la utilización de medios apropiados, facilite la coordinación de actividades, ayude a evitar el individualismo y los comentarios mal intencionados; e incentive a que todos los colaboradores aporten a la consecución de los objetivos organizacionales, buscando siempre el bien común y el bienestar grupal.
- Es importante la organización de actividades extra laborales que impulsen la unión y compañerismo entre los miembros, de manera que ayuden a limar asperezas y solucionar inconvenientes existentes, ya que, los espacios extra laborales permiten conocer, mantener, mejorar y preservar el clima laboral, influyen en el desempeño y consolidan estructuras organizacionales agradables. Por ejemplo: Mañanas deportivas, pausas activas, reuniones mensuales, celebración de cumpleaños. Cabe recalcar que, la participación del líder y de los altos directivos en estas actividades es importante para hacer sentir al colaborador empoderado y parte de la organización.
- Poner mayor énfasis en el campo motivacional y de incentivos, con la finalidad de satisfacer la necesidad de reconocimiento de los colaboradores, avivando el

compromiso de los mismos hacia la organización, y propiciando un mejor clima laboral en el que puedan desarrollar sus competencias y un crecimiento profesional óptimo.

- Elaborar un artículo científico que integre la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales, como documento de apoyo para la organización.

## CAPÍTULO VI

### ARTÍCULO ACADÉMICO

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**

**TEMA:** La comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

**AUTOR:** Robinson Alfredo Gallegos Moya.

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero. Mg.

#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene por objeto determinar la incidencia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; para lo cual, a partir de una fundamentación teórica en la que destacan autores como: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin y Daniel Goleman; se identificó que el modelo más pertinente para la investigación es el modelo funcionalista de Lazarsfeld con respecto a la variable comunicación organizacional, y para la variable relaciones interpersonales se identificó el sistema de administración participativo de Likert; a partir de lo cual se estructuró un cuestionario de 16 preguntas, que a través de la técnica de encuesta fue aplicado a una muestra de 162 personas, la cual fue abstraída de una población de 413 individuos, bajo un enfoque cuali-cuantitativo; posterior a la sistematización de datos, se aplicó en la investigación correlacional el método de chi cuadrado, donde se logró confirmar la hipótesis planteada; concluyéndose que: existe una relación directa entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales que manejan los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; identificándose continuos conflictos entre compañeros tanto de la misma área como de las diferentes existentes en la organización, evidenciando las falencias en los procesos de transmisión de la información.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, relaciones interpersonales, gestión de talento humano, administración, comportamiento organizacional, psicología organizacional, modelo funcionalista, sistemas administrativos, modelo participativo, Lazarsfeld, Likert.

## **PAPER**

### **TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO FACULTY OF HUMAN SCIENCES AND EDUCATION CAREER OF INDUSTRIAL PSYCHOLOGY**

**TOPIC:** The organizational communication in the interpersonal relations of the officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua.

**AUTHOR:** Robinson Alfredo Gallegos Moya.

**TUTOR:** Ing. Diego Andrés Carrillo Rosero. Mg.

### **ABSTRACT**

The present research aims to determine the incidence of organizational communication in the interpersonal relations of officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua; for which, based on a theoretical foundation in which stand out authors such as: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin and Daniel Goleman; it was identified that the most relevant model for the research is the functionalist model of Lazarsfeld with respect to the variable organizational communication, and for the variable interpersonal the Likert participative administration system was identified; from which a questionnaire of 16 questions was structured, which through the survey technique was applied to a sample of 162 people, which was abstracted from a population of 413 individuals, under a qualitative-quantitative approach; after the data systematization, the chi square method was used in the correlational research, where the hypothesis was confirmed; concluding that: there is a direct relationship between the organizational communication and the interpersonal relations that the officials of the Honorable Provincial Government of Tungurahua manage; identifying continuous conflicts between colleagues in the same area as the different ones in the organization, evidencing the shortcomings in the processes of information transmission.

**Keywords:** Organizational communication, interpersonal relationships, human talent management, management, organizational behavior, organizational psychology, functionalist model, administrative systems, participatory model, Lazarsfeld, Likert.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años ha surgido un gran interés por conocer más profundamente a la comunicación organizacional, por lo que, ha aumentado el número de investigaciones que pretenden identificar cual es el impacto que produce en diferentes factores organizacionales como; el clima laboral, las relaciones interpersonales, la gestión del cambio, entre otros.

García, Mónica (2013) en su artículo publicado en la revista científica *Diversitas* da a entender que, la comunicación organizacional es esencial para afrontar los cambios, y que es el factor primordial para la generación de una cultura de cooperación, poder y liderazgo; que eviten la formación de barreras de comunicación, las cuales actúen como fuerzas restrictivas hacia el desarrollo y progreso de la organización.

En tanto que Herrero, César (2012) en su artículo publicado en la revista científica *Icono 14*, menciona que, la comunicación organizacional es una importante herramienta, que si es utilizada bajo preceptos éticos y ejemplares, tiene una gran influencia sobre los colaboradores de las organizaciones, así también, destaca la transmisión de la imagen, estilo y responsabilidad corporativa mediante la forma en la que se expresa el mensaje, creando un sentido de pertenencia y compromiso hacia los objetivos organizacionales.

Mientras que González, Felipe (2012) expresa, en su artículo publicado en la revista científica *Gestiópolis*, que la comunicación organizacional funge como una herramienta estratégica determinante para tomar una ventaja competitiva sobre otras organizaciones; siempre y cuando la comunicación se maneje de manera adecuada, permitiendo así obtener rentabilidad económica y social; actuando como un moldeador de conducta dentro de las relaciones que se llevan a cabo al interior de la organización; favoreciendo al proceso de toma de decisiones en la empresa y la homeostasis con el medio.

Si bien los autores antes mencionados concuerdan en que la comunicación organizacional cuando es correctamente gestionada constituye una herramienta efectiva para la transmisión del mensaje y el aseguramiento del compromiso que deben tener los colaboradores hacia los objetivos organizacionales, de tal manera que se coordinen adecuadamente las actividades y se tomen decisiones acertadas en función de la comparación y contrastación de varias fuentes;

aún no se ha profundizado en el estudio respecto a las consecuencias de una desacertada gestión de la comunicación informal, misma que eventualmente deriva en chismes y rumores, que pueden originar desacuerdos de opinión en el ámbito laboral, y que de no ser restringidos a tiempo se extienden hacia la vida personal, afectando el clima laboral y debilitando las relaciones interpersonales, producto de la tergiversación de mensajes ocasionados no solamente por información infundada, sino también por la mala comprensión del receptor a causa de factores para-comunicacionales (tono de voz, expresiones corporales); ocasionando barreras de varios tipos, que además, tienen un efecto más negativo debido a que el líder no tiene dominio sobre estos aspectos.

Para una explicación más concisa de la problemática y sus fundamentos, se tomaron las definiciones de algunos autores que permitirán una mejor comprensión de lo analizado.

Según Santos, D (2012) “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes e información que se intercambian entre los líderes de opinión, seguidores de una organización, y su entorno, a través de los medios de comunicación adecuados”.

Lo expuesto por Santos concuerda con la perspectiva de Lazarsfeld en su modelo funcionalista, en dónde se explica que existe un líder de opinión quien esta al mando de la empresa; seguidores, que vendrían a ser los colaboradores; y, los medios y el entorno que funcionan como actores clave que estan vinculados al desarrollo de los procesos centrales de la organización.

Concretamente, parafraseando a Lazarfield, el modelo funcionalista expone que, los medios de comunicación, a través del emisor del mensaje tratan de generar un impacto positivo en el receptor, incentivándolos a la consecución de objetivos mediante la inclusión de sus opiniones, generando así, que se modifiquen conductas.

Al emisor, también llamado líder de opinión, se lo identifica como un individuo accesible y gregario, quien está en contacto con toda la información del exterior, por ende, es el indicado para transferirla a los colaboradores de la organización, a quienes se los denomina individuos en contacto con la información; esta información es procesada e inmediatamente se retroalimenta mediante la expresión de sus opiniones y aportes.

Con relación a la variable “relaciones personales” Zambrano & Martínez (2013) afirman que “son asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos; a su vez, dentro de la organización influyen factores como el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; mismos que favorecen o perjudican las relaciones interpersonales.”

La variable “relaciones interpersonales”, como ya se vio en el concepto de Zambrano & Martínez, está influida por factores como: el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; ya fue estudiada por Likert, quien analizó los tipos de sistemas bajo los cuales se pueden gestionar las organizaciones desde cuatro perspectivas: comunicación, toma de decisiones, recompensas y relaciones interpersonales.

En función de estas cuatro variables, Likert, explica que el establecimiento de cuatro modelos; el autocrático coercitivo, el autocrático benevolente, el democrático o consultivo y el participativo. Los primeros dos están vinculados a la teoría “X” de McGregor y los segundos, a la teoría “Y”.

En aquellos sistemas gestionados bajo la perspectiva “Y”, las relaciones interpersonales son promovidas y favorecidas por parte de los directivos, ya que se las enfoca como un factor coadyuvante al mejoramiento del clima, por ende a la productividad; en este sentido, se puede concluir que, para que la organización cuente con mejores relaciones interpersonales, es básico que, la comunicación se gestione de manera asertiva.

Las investigaciones citadas permiten inferir la estrecha relación que existe entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales, mostrando el importante papel que desempeña la comunicación organizacional en la mejora de coordinación de actividades, trabajo en equipo, clima y rendimiento laboral por parte de los colaboradores; así como el aporte que brinda a la construcción de relaciones interpersonales saludables y productivas; siendo una herramienta importante para la resolución de conflictos, motivación de los miembros de la organización y fortalecimiento de un liderazgo efectivo, que permita el desarrollo de la organización y el cumplimiento de sus metas.

Ante lo anteriormente expuesto, el trabajo investigativo se realizó en el Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, en base a la problemática existente en dicha institución, dado que, se ha podido evidenciar continuos roces entre miembros de la empresa (colaboradores, directivos), producto de diferencias personales, que con una frecuencia importante, tienen su génesis en problemáticas de índole comunicacional, generando equipos de trabajo no cohesionados en función de la existencia de una comunicación informal que genera chismes y rumores, que afectan al buen desempeño de la organización al disminuir la sinergia entre los equipos de trabajo, debido a la aparición de barreras comunicacionales, que muchas veces se originan más bien por factores para-comunicacionales (gestos, posturas, tono de voz, entre otros), que, al momento de transmitir información disminuyen la predisposición para colaborar en el cumplimiento de propósitos comunes, dando origen a brechas de desempeño importantes para la organización, lo cual, sumado al desinterés y desconocimiento del líder sobre la importancia de la comunicación en la productividad, solo han logrado complicar el problema, por lo cual es necesario un análisis urgente.

Con el desarrollo de la investigación, se pretende identificar la incidencia de la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua. Conocer estos efectos permitirá que la organización obtenga beneficios, porque los directivos podrán tomar decisiones acertadas y de corrección, que permitan aprovechar el capital humano, eliminando las barreras de comunicación y solucionando los conflictos, para que de esta manera, mejoren las relaciones internas entre compañeros y se cree un ambiente laboral de cordialidad, cooperación y respeto.

## **METODOLOGÍA**

Esta investigación estudia el campo comunicativo y organizacional; bajo un enfoque cualitativo, porque va a identificar la impresión que tienen los involucrados en el problema de forma directa, a través de investigaciones de campo, observación y encuestas. Y es cuantitativo, porque los datos obtenidos son tabulados, sistematizados e interpretados, para después de una verificación estadística, establecer conclusiones que tiendan al mejoramiento de la problemática.

Aplica los niveles, bibliográfico y de campo; la investigación bibliográfica consistió en analizar a través de fuentes secundarias, los fundamentos teóricos y la condición actual del objeto de estudio, con el propósito de conocer las contribuciones científicas anteriores y establecer relaciones, diferencias y el estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio. Para aquello se analizó 16 libros, 20 artículos académicos, 2 leyes, y; 6 trabajos de investigación; los autores que se destacan son: Idalberto Chiavenato, Martha Alles, Stephen Robbins, Kurt Lewin y Daniel Goleman.

Se tomaron los aportes de Santos y Zambrano & Martínez para la operacionalización de variables, con el propósito de sustentar las variables de la investigación (Comunicación Organizacional – Relaciones Interpersonales); además, el trabajo aplicó una investigación de campo, porque se realizó un estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad, ya que se acudió a la organización en estudio para recolectar información referente a la investigación.

La investigación se desarrolló a nivel descriptivo, exploratorio y correlacional; descriptivo debido a que se especificó las características más importantes del problema, en función de sus causas y efectos; exploratorio porque se realizó observación en todas las direcciones y dependencias del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, con el fin de sondear las impresiones de los involucrados para poder establecer criterios valorativos sobre el problema que se está investigando; y, correlacional, ya que, se midió y evaluó el grado de relación que existe entre las dos variables del problema, como son la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales de los funcionarios Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, a través del método estadístico de chi cuadrado.

El universo de la investigación estuvo constituido por el total de los colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, que asciende a 413 individuos, de las cuales se extrajo una muestra estadística de 162 personas, a quienes se les aplicó la técnica de encuesta, a través de la aplicación de un cuestionario que constó de 16 preguntas cerradas, orientadas a identificar cómo se gestiona la comunicación organizacional en la institución y cuál es el nivel de relaciones interpersonales que existe entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

Entre las preguntas más relevantes de la encuesta sobresalen la 2 y 6 referentes a la variable independiente (comunicación organizacional), planteadas con la finalidad de identificar la manera en la que se gestiona la comunicación dentro de las diferentes direcciones de la institución pública sujeta a investigación; y la 11 y 15 correspondientes a la variable dependiente (relaciones interpersonales), las cuáles buscan analizar el nivel de relaciones que existen entre los miembros de la organización.

Adicionalmente, otras preguntas del cuestionario estaban orientadas a temas como: clima laboral, motivación, liderazgo, toma de decisiones y participación de los miembros, con la finalidad de fundamentar de mejor manera los resultados de la investigación, mediante el análisis de factores subyacentes a la problemática en cuestión.

Dado que se analizó cuatro preguntas, con dos opciones de respuesta (sí, no), se obtuvo 3 grados de libertad, lo que en la tabla de distribución teórica del chi cuadrado, para un 5% de margen de error y 95% de nivel de confianza; establece que, para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, se requiere un valor superior a 7,4187. Dado que, posterior al cálculo se obtuvo un valor de chi cuadrado calculado de 56,96, se concluye que, “La comunicación organizacional SÍ incide en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua”.

## **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Como ya se planteó en la introducción de este trabajo, para Santos (2012) “La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes e información que se intercambian entre los líderes de opinión, seguidores de una organización, y su entorno, a través de los medios de comunicación adecuados”; de lo cual se infiere que, el adecuado estudio de esta variable, implica el reconocimiento de los siguientes factores: líderes de opinión, seguidores, información y medios de comunicación.

Con respecto al factor líderes de opinión, se pudo apreciar que el porcentaje mayoritario de colaboradores correspondiente al 57% manifestaron que no se sienten conformes con las decisiones arbitrarias, que en ocasiones toma el líder de la organización, situación que permite inferir inadecuada socialización de las decisiones trascendentales, dejando a veces de

lado las opiniones del personal e imponiendo ideas sin consultar la opinión de subordinados; es decir, se aplica un estilo centralizado y vertical de comunicación.

Producto de lo antes mencionado, se refleja la inconformidad por parte de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, que, desgasta el compromiso de los mismos hacia los objetivos comunes de la institución.

Por otra parte, en el factor seguidores (miembros de la organización), se logró identificar que un porcentaje alto de ellos (54%), han mantenido alguna clase de conflicto o roce con quienes se encuentran en continuo intercambio de información, principalmente por diferencias comunicacionales, lo que constantemente ocasiona diferencias de opiniones y criterios entre compañeros, bloqueándose los canales de transmisión y ocasionando la aparición de falencias en el proceso comunicacional; todo lo mencionado refleja también la escasez de una adecuada comunicación horizontal en la organización.

En el factor información se pudo conocer que, la mayor parte de los colaboradores correspondiente al 59% consideran que, la correcta gestión de la comunicación dentro de una organización favorece a la adecuada coordinación de actividades, destacando la importancia que tiene la acertada transmisión de la información dentro del ámbito laboral, actuando como una herramienta fundamental en la organización moderna, la cual permite agilizar los procesos internos y trámites externos, así como, el aumento del desempeño de cada uno de los miembros de la empresa, contribuyendo en la posterior consecución de los objetivos grupales.

Referente al factor medios de comunicación, se pudo constatar que un porcentaje muy significativo (64%) afirma haber mantenido al menos en una ocasión, alguna clase de inconveniente o conflicto con compañeros, producto exclusivamente de la no utilización de canales o medios adecuados de comunicación; es decir, comunicación formal (oficios, memos, programas, redes, entre otros). La ausencia de canales formales ha generado muchas veces incompreensión del mensaje, debido a que, quien los transmite de forma verbal muchas veces no utiliza el tono de voz y los gestos apropiados, incidiendo negativamente en la cohesión de los equipos de trabajo; se debería tomar mucho más en cuenta la formalización

de los mensajes dentro de la organización, con el fin de que cada vez influya menos la comunicación para-lingüística.

En consecuencia, la comunicación organizacional constituye un componente indispensable en el desempeño de los miembros de una organización, que al ser gestionado de una manera adecuada, se convierte en una herramienta favorable para mejorar la coordinación correcta de funciones, procesos y trámites tanto dentro, como fuera de la empresa, dando como factor resultante, el crecimiento en el nivel de desempeño y finalmente en la productividad; para lo cual, es necesario evitar elementos dañinos que entorpezcan los procesos normales de comunicación, y direccionar toda transmisión de información hacia un estado de consonancia que genere retroalimentación y que permita corregir sobre la marcha errores y fortalecer todos los procesos comunicacionales dentro de la organización.

Por otra parte, la discusión referente a la variable relaciones interpersonales es analizada desde la perspectiva de Zambrano & Martínez (2013) quienes las describen como “asociaciones de largo plazo entre dos o más personas. Estas relaciones pueden basarse en emociones y sentimientos; a su vez, dentro de la organización influyen factores como: el liderazgo, la motivación, la comunicación y la toma de decisiones; mismos que favorecen o perjudican las relaciones interpersonales”; factores que son reconocidos para su análisis.

En lo que refiere al factor liderazgo, un porcentaje importante, correspondiente al 40%, considera que el líder no se mantiene en constante contacto con sus colaboradores, por lo que desconoce la existencia de conflictos internos, y si llega a conocerlos, no actúa al instante para brindar una solución viable que evite la entropía de las relaciones interpersonales entre los miembros de la institución, evidenciando de este modo la escasa comunicación ascendente que se maneja dentro del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, así como la falta de interés de los directivos, por las problemáticas que surgen en el día a día de la empresa, sería conveniente que, quienes están al mando de las diferentes direcciones, tomen mayor consideración tanto en fortalecer los procesos de comunicación formal, como de gestionar adecuadamente la comunicación para-lingüística, poniendo especial cuidado en el tono de voz y las posturas corporales, para que sean más bien interpretadas de manera positiva y brinden serenidad entre el personal.

En consecuencia, es necesario, pertinente, saludable y más beneficioso adoptar y adaptar un estilo de liderazgo participativo, el mismo que genere más confianza a los subordinados, permitiéndoles dar a conocer sus opiniones, a más de fomentar la comunicación ascendente, descendente y horizontal, que proporcione mejores resultados en el desempeño de cada uno de sus miembros y aumente la productividad, direccionándola a la consecución de los objetivos planteados.

Con respecto al factor motivación, la mitad de los colaboradores, consideran que no existen espacios ni actividades extra laborales que fomenten la recreación, distracción y socialización entre compañeros, que incentiven las relaciones interpersonales y que motiven la participación de los colaboradores dentro de la organización, elevando su nivel de desempeño laboral, permitiendo aumentar el compromiso con el puesto y con los objetivos grupales y la integración entre los distintos departamentos que vaya en favor del bienestar de la empresa. Este problema ocasiona que se vea disminuido el compromiso hacia el puesto de trabajo y el trabajo en equipo, disminuyendo la sinergia ente los distintos departamentos y afectando la efectividad global. Sería recomendable que se delegue la función de fortalecimiento del equipo a un sector específico del área de talento humano, con el fin de que se gestionen procesos que tiendan a mejorar las relaciones interpersonales y la comunicación.

Del mismo modo en el factor comunicación, se puede constatar que para la mayor parte de los colaboradores (75%), los mensajes emitidos llegan distorsionados, producto de la inadecuada utilización de los medios pertinentes, así como la existencia de barreras comunicacionales, resaltando las personales, las cuales no permiten que el mensaje se comprenda de una manera correcta, ocasionando efectos negativos en el clima laboral y en la coordinación de actividades.

Los directivos no han buscado mecanismos de solución con lo que respecta a esta problemática, lo que ha desarrollado que prevalezcan agentes para-comunicacionales (tono de voz, gestos, posturas corporales), que van desgastando las relaciones entre compañeros, lo cual desfavorece la fluidez comunicacional y la participación de todos los elementos que intervienen en dicho proceso.

Finalmente, en el factor toma de decisiones se pudo comprobar que el 30% de los colaboradores, no se encuentra conforme con las decisiones que toma el líder de la organización y consideran que estas decisiones no les genera compromiso hacia el bienestar de la misma; lo cual afecta la dinámica del equipo y repercute en el crecimiento institucional; al no ser acertadas la mayoría de estas decisiones; se evidencia también el descontento, producto de que sus opiniones no son tomadas en cuenta por parte de sus directivos, limitando la participación y el empoderamiento de los miembros.

Lo ideal sería que se genere participación de los colaboradores en el proceso de toma de decisiones dentro del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua, y solo en ocasiones extraordinarias los líderes tomen estas decisiones unilateralmente sin consultar a los subordinados sobre sus impresiones; sin embargo, se deben permitir clarificar y transparentar los decidido, para crear confianza por parte de todos los miembros de la empresa hacia el líder y compromiso hacia las metas organizacionales.

En consistencia con lo anteriormente expuesto, el desarrollo y la gestión satisfactoria de la relaciones interpersonales depende de diferentes factores que son fundamentales dentro del sistema administrativo al que se rige la empresa, convirtiéndola en un campo importante dentro del ámbito organizacional, debido a que, de su exitosa gestión depende la existencia de una atmósfera de trabajo saludable, así como, la satisfacción de los colaboradores, que les permitirá sentirse más cómodos y cumplir sus funciones con mayor efectividad y confianza. Los directivos deberán poner mayor énfasis en este aspecto, si pretenden evitar posibles conflictos que perjudiquen el bienestar y reconocimiento de la institución.

## **CONCLUSIONES**

- Existe una relación directa entre la comunicación organizacional y las relaciones interpersonales que manejan los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua; identificándose continuos conflictos entre compañeros tanto de la misma área como de las diferentes existentes en la organización, evidenciando las falencias en los procesos de transmisión de la información.; y que, si se mantienen podrían afectar la sinergia grupal y el desempeño hacia la consecución de objetivos organizacionales.

- La comunicación organizacional dentro del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua se encuentra gestionada inadecuadamente, debido a la mala utilización de la comunicación informal entre compañeros, lo cual deriva casi siempre en la generación de chismes y rumores que distorsionan la correcta información y afectan al clima laboral y a la coordinación de actividades dentro de la organización. En este aspecto el 86% de la población encuestada manifestó que el clima laboral y el trabajo en equipo se ve afectado por la inadecuada gestión de la comunicación informal no fundamentada; y, debido a la existencia de agentes para-comunicacionales que entorpecen el adecuado proceso de transmisión de la información, produciendo mal entendidos, que terminan a la final en conflictos y desacuerdos entre colaboradores.
- El nivel de relaciones interpersonales existente entre los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua no es el mejor; esto producto de las diferencias (muchas veces personales) que existen entre compañeros; al igual que la diferencia de principios y valores, los mismos que no cohesionan con los de sus semejantes. A esto se suma la falta de atención del líder para establecer soluciones a los continuos roces que ocurren, mismos que van desgastando la sinergia de la organización. Así lo expresó el 54% de la población recalando la continua aparición de conflictos, producto de estas diferencias; siendo necesario la aplicación de un sistema administrativo de tipo participativo, el cual genere dinamismo entre colaboradores y directivos, así como , la confianza necesaria para discutir los inconvenientes y mal entendidos que surjan dentro del área de trabajo.
- El Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua no cuenta con un modelo comunicacional que facilite la fluidez de la información de manera directa, dando espacio a la aparición de barreras que perjudican la coordinación de actividades; de igual manera, no permite una adecuada interacción entre el líder, los subordinados y la información relevante de la organización, disminuyendo el compromiso de los miembros de la comunicación, así como su desempeño, ya que, no se sienten integrados ni tomados en cuenta en las decisiones que se toman por parte de los directivos. El modelo funcionalista de Lazarsfeld permitirá a los participantes del proceso de comunicación y a la organización misma, retroalimentar el mensaje

mediante un proceso circular de transmisión de la información, en dónde, los directivos dispongan de las directrices principales de la estrategia, distribuyan la información y la socialicen a los colaboradores, a través de los medios adecuados, obteniendo retroalimentación por parte de estos; lo cual agilizará los procesos y trámites dentro de la empresa, permitiendo el aumento de la efectividad en sus gestiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALLES, MARTHA (2002). Gestión por competencias. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

ALLES, MARTHA (2007). Comportamiento Organizacional. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

ALLES, MARTHA (2008). Comportamiento Organizacional: Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Primera edición. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

ARNOLD & RANDALL (2012). Psicología del trabajo: Comportamiento humano en el ámbito laboral. Quinta edición. Editorial Pearson. México.

BALAREZO, BYRON (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Octava Edición. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2008). Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw-Hill. México.

CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. México.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR (2008).

CONTRERAS, CECILIO; DÍAZ, BERNARDO & HERNÁNDEZ, EZEQUIEL (2013). Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, clima y cultura organizacional prevalecientes en un mundo globalizado. México D.F, México.

DAILEY, ROBERT (2012). Comportamiento Organizacional. Edinburgh Business School, Heriot-Watt University. Reino Unido.

GOLEMAN, DANIEL (1996). Inteligencia Emocional. Primera edición. Editorial Kairos. Barcelona, España.

GOLEMAN, DANIEL (2015) Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. Editorial Geminis. Colombia.

GÓMEZ, MARÍA (2016). Sobre la Psicología Organizacional y del Trabajo en Colombia. Volumen 7. Universidad Pontificia Bolivariana. Colombia.

LAVEGA, ALONSO & RODRÍGUEZ (2012). Emociones, Género y Competición. Universidad de Murcia. España.

LEWIN, KURT (1936). Principios de la Psicología Topológica. Editorial Mcgraw-hill. Nueva York, Estados Unidos.

LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO LOSEP (2016). Quito, Ecuador.

ONGALLO, CARLOS (2007). Manual de comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones. Segunda edición. Editorial Dykinson. Madrid, España.

PELÁEZ, GLORIA (2012). Paradigmas en Psicología, Nuevos Paradigmas. Volumen 4. Departamento de Psicología. Universidad de Antioquia. Colombia.

PONS, CATALINA (2015). Comunicación no verbal. Primera edición. Editorial Kairos. Barcelona, España.

QUINTERO, JOSÉ (2012). Teoría de las Necesidades de Maslow. Bogotá, Colombia.

RECALDE, INÉS (2016). Las relaciones interpersonales y el clima organizacional en la compañía de transporte pesado Transcamovich Cia. Ltda. De la ciudad de Latacunga. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

RINCÓN, YANYN (2014). Comunicación corporativa, Relaciones públicas y Logística de la dinámica organizacional. Universidad de Zulia. Venezuela.

ROBBINS, STEPHEN & COULTER, MARY (2005). Administración. Octava edición. Editorial Pearson. México.

RUIZ, CAROLINA (2013). La Comunicación Organizacional y su incidencia en la Calidad del Servicio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CREDI SERVICIOS” del cantón Pangua Provincia de Cotopaxi. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

VALAREZO, KARINA & YAGUACHE, JENNY (2013). La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana. Signo y Pensamiento. Volumen 32. Número 63. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

VARGAS, JORGE (2016). La inteligencia emocional en el clima laboral del Ilustre Municipio del cantón Pelileo. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador

WOLGESCHAFFEN, GERMÁN (2012). El proceso de comunicación. Administración general. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

ZAMBRANO, MARILYN & MARTÍNEZ, ANDERSSON (2013). Programa de formación profesional basado en la teoría del clima organizacional de Likert. Universidad de los Andes. Táchira, Venezuela.

## **FUENTES DIGITALES**

BERICAT, EDUARDO (2012). Emociones. Sociopedia.isa. Universidad de Sevilla. España. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/47752>

FERNÁNDEZ, PABLO (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado. Málaga, España. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3098211>

GARCÍA, MÓNICA (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Volumen 9, Número 1. Revista Diversitas. Colombia. Recuperados de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67926246010>

GONZÁLEZ, FELIPE (2012). Comunicación e inteligencia organizacional como pilares de una gestión efectiva. Revista Gestipolis. Bogotá, Colombia. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/comunicacion-e-inteligencia-organizacional-como-pilares-de-una-gestion-efectiva/>

HERRERO, CÉSAR (2012). El necesario protocolo en la Comunicación Organizacional. Volumen 8, Número 2. Revista Icono 14. Madrid, España. Recuperado de: <http://www.icono14.net/ojs/index.php/icono14/article/view/252>

NARES, MARÍA (2014). Las relaciones humanas en la universidad y el impacto en la calidad educativa. Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa. México. Recuperado de: <http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/62>

ROJAS, CABRERA, GARCÍA & ROBAINA (2012). Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. Scielo. Volumen 33, Número 2. La Habana, Cuba. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362012000200008](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362012000200008)

SANTOS, DIONNE (2012). Fundamentos de la comunicación. Primera edición. Editorial Tercer milenio. México. Recuperado de: [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos\\_de\\_comunicacion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/comunicacion/Fundamentos_de_comunicacion.pdf)

## ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta

Fecha: \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA  
EDUCACIÓN  
PSICOLOGÍA INDUSTRIAL**



## ENCUESTA

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene como objetivo conocer de qué manera incide la comunicación organizacional en las relaciones interpersonales de los funcionarios del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua.

### **CUESTIONARIO**

**INSTRUCCIONES:** Colocar una “X” en la respuesta que considere a su criterio correcta.

1.- ¿Ha tenido alguna clase de inconveniente o roce con compañeros por una mala comprensión del mensaje, debido a la no utilización de canales adecuados (oficios, memos, programas, redes, etc.)?

SI  NO

2.- ¿Considera usted que la comunicación que se maneja dentro de la organización favorece a una adecuada coordinación de actividades?

SI  NO

3.- ¿Recuerda algún conflicto producto de una toma de decisiones arbitraria por parte de sus superiores?

SI  NO

4.- ¿La forma en la que se transmite la información en la organización permite la participación de todos sus miembros?

SI  NO

5.- ¿Mantiene o ha mantenido algún tipo de conflicto con un compañero con el que se encuentra en constante intercambio de información?

SI  NO

6.- ¿Cree usted que el trabajo en equipo se ve afectado por la circulación de “chismes o rumores”?

SI  NO

7.- ¿La cordialidad con la que se expresa un mensaje permite que usted lo asimile de mejor manera, a pesar de que el mensaje en sí, tenga un significado negativo?

SI  NO

8.- ¿Las decisiones que toma el líder aportan a la generación de compromiso hacia el bienestar de la organización?

SI  NO

9.- ¿Recuerda algún conflicto entre colaboradores en el que haya intervenido el líder para dar una solución viable al mismo?

SI  NO

10.- ¿El espacio físico donde labora permite estar en contacto directo con sus compañeros y sus superiores?

SI  NO

11.- ¿Recuerda usted alguna ocasión en la que el clima laboral haya sido afectado, producto de la distorsión de un mensaje?

SI  NO

12.- ¿Recuerda una situación en la que se haya sentido apartado de algún grupo social dentro de la organización?

SI  NO

13.- ¿Las personas con las cuáles mantiene constante comunicación en su área de trabajo, cooperan y confían en usted?

SI  NO

14.- ¿En la organización se realizan actividades extra laborales que fomenten una adecuada gestión de las relaciones interpersonales entre compañeros?

SI  NO

15.- ¿Considera usted que la información transferida dentro de la organización siempre llega de manera clara y entendible a sus destinatarios?

SI  NO

16.- ¿Recuerda usted algún evento en el que se haya brindado la oportunidad de dar a conocer las ideas de los colaboradores dentro del área de trabajo?

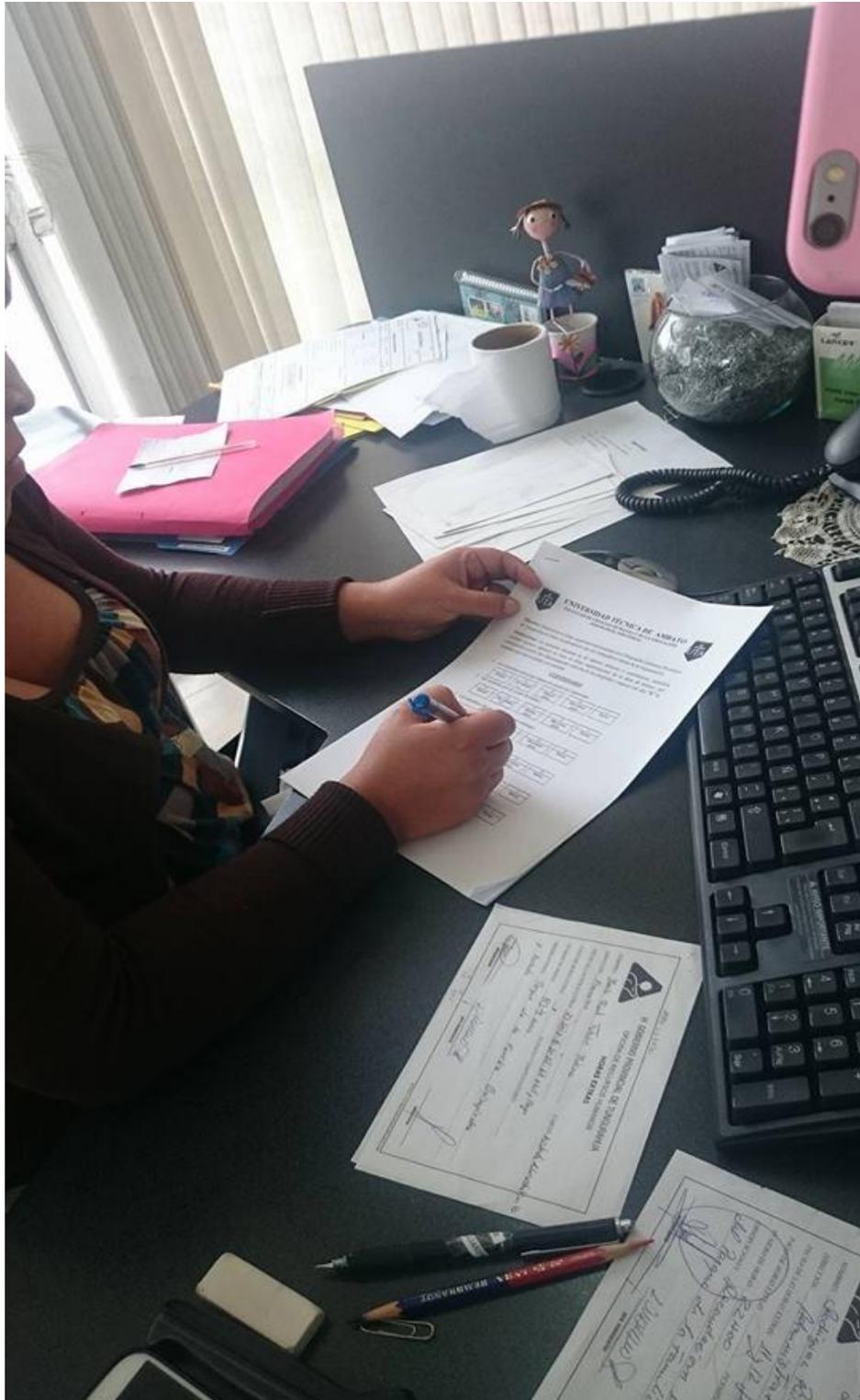
SI  NO

**¡Gracias por su colaboración!**

**FOTOS**

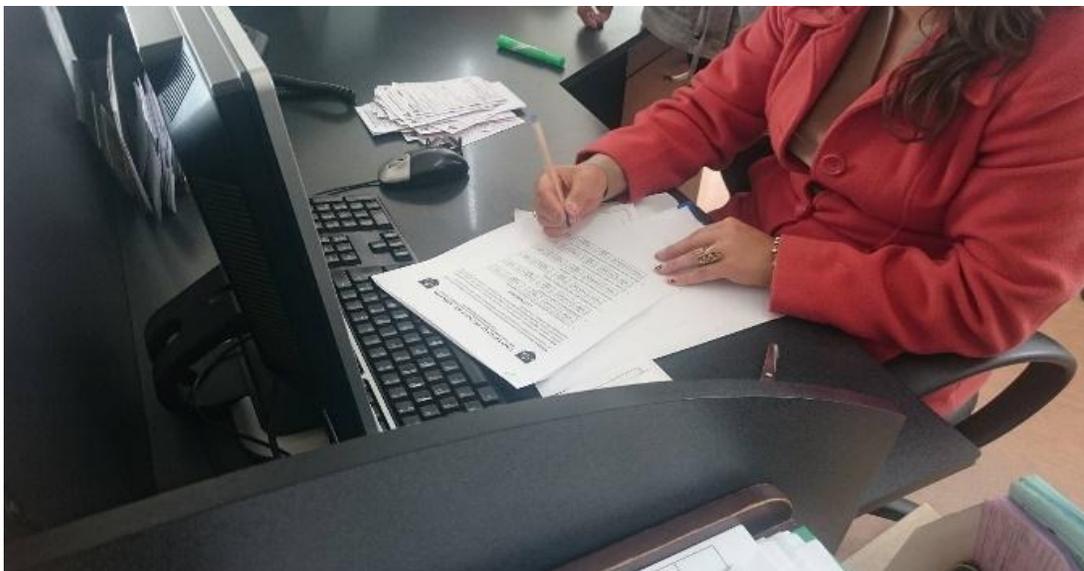


Colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua (Talleres Catiglata)



Colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

(Edificio matriz – Calles Castillo y Bolívar)



Colaboradores del Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua  
(Edificio ex Banco Central – Calles Castillo y Sucre)



Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua  
Dirección de Producción – Dirección de Asesoría Jurídica  
(Edificio matriz)



Honorable Gobierno Provincial de Tungurahua

Dirección de Planificación – Dirección de Gestión y Calidad Ambiental

(Edificio ex Banco Central)