



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ  
MANUEL FÉLIX LÓPEZ**

**DIRECCIÓN DE CARRERA: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**INFORME DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON MENCIÓN ESPECIAL EN  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**MODALIDAD: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA**

**INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**

**AUTORAS:**

**BARRETO MACÍAS MARÍA VICTORIA  
ZAMBRANO MACAY GEMA DEYANIRA**

**TUTOR:**

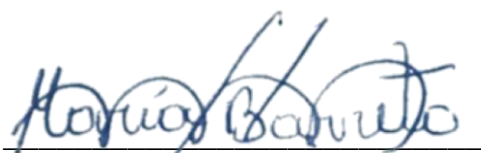
**LCDO. JOSE LUIS GARCÍA VERA, MG.**

**CALCETA, JULIO 2020**

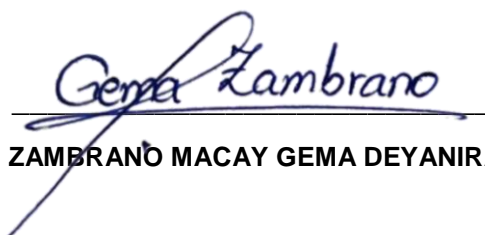
## DERECHOS DE AUTORÍA

**BARRETO MACÍAS MARÍA VICTORIA y ZAMBRANO MACAY GEMA DEYANIRA**, declaran bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual a la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López según lo establecido por la ley intelectual y su reglamento.



**BARRETO MACÍAS MARÍA VICTORIA**



**ZAMBRANO MACAY GEMA DEYANIRA**

## CERTIFICACIÓN DE TUTOR

**LIC, JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, Mg** certifica haber tutelado el proyecto **INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**, que ha sido desarrollada por **BARRETO MACÍAS MARÍA VICTORIA** y **ZAMBRANO MACAY GEMA DEYANIRA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCEL NIVEL** de la **Escuela Superior Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”**.

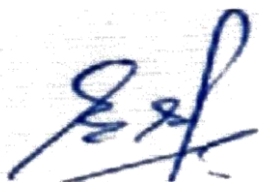


---

**LIC, JOSÉ LUIS GARCÍA VERA, Mg**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

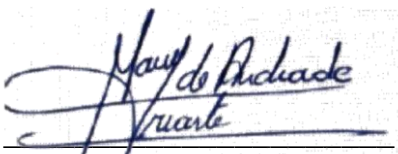
Los suscritos integrantes del tribunal correspondiente, declaran que han **APROBADO** el trabajo de titulación **INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ “MANUEL FÉLIX LÓPEZ”**, que ha sido propuesta, desarrollada por **BARRETO MACÍAS MARÍA VICTORIA y ZAMBRANO MACAY GEMA DEYANIRA**, previa la obtención del título de Ingeniera Comercial con Mención Especial en Administración Pública, de acuerdo al **REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN DE TERCER NIVEL** de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López”.



Eco. Ernesto Guevara Cubillas., Mg.  
**MIEMBRO**



Lic. Norge Guerrero Briones., Mg  
**MIEMBRO**



Ing. Marys Iriarte Vera., Mg.  
**PRESIDENTA**

## AGRADECIMIENTO

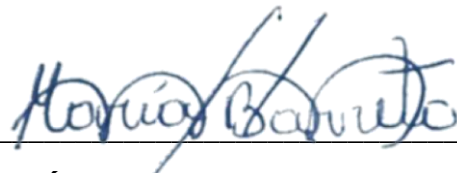
Agradezco inmensamente a Dios todopoderoso, por bendecirme y guiarme en este largo camino y poder así lograr una de mis metas,

A la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López que me dio la oportunidad de recibir en sus aulas una educación superior de calidad,

A la Carrera de Administración Pública y todos sus docentes por los conocimientos impartidos y formación continua durante el periodo de estudio,

A mis padres por brindarme su apoyo y comprensión en mi vida estudiantil, por ser ejemplo de esfuerzo, dedicación y trabajo y por influir en mis valores primordiales,

A mis tutores de tesis por impartir sus conocimientos y ser de gran apoyo en la consecución de este trabajo.



---

**MARÍA VICTORIA BARRETO MACÍAS**

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios porque me dio el don de la perseverancia y fortaleza para alcanzar mi meta y seguir adelante.

El reconocimiento especial a mis padres que con su esfuerzo y dedicación me ayudaron a culminar mi carrera universitaria y me dieron el apoyo suficiente para no decaer cuando todo parecía complicado e imposible y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi familia por su comprensión y estímulo constante, además su apoyo incondicional a lo largo de mis estudios universitarios.

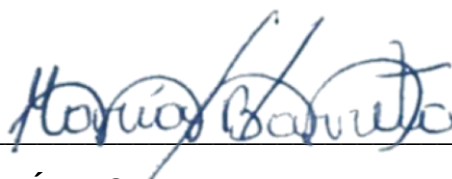
A todas las personas que estuvieron cerca de mí en esta larga etapa que de una u otra forma me apoyaron moralmente para llegar a la culminación de mi carrera universitaria.

Agradezco también a los docentes que, con sabiduría, conocimiento y apoyo, motivaron a desarrollarme como persona y profesional en la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria Manabí “Manuel Félix López”.

  
GEMA DEYANIRA ZAMBRANO MACAY

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a DIOS porque me ha dado el don de la vida y las fuerzas para seguir adelante, a mis padres por ser el apoyo incondicional moralmente y por enseñarme los valores y principios de ser una mujer luchadora y de carácter fuerte para enfrentar cualquier reto, a mi esposo que es parte de este logro y a mi apreciado tesoro mi hija que es mi motor para seguir adelante.

A handwritten signature in blue ink, reading "María Victoria Barreto Macías", written over a horizontal line.

**MARÍA VICTORIA BARRETO MACÍAS**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca las esperanzas de obtener uno de los anhelos más deseados de mi vida.

A mis abuelos que fueron las personas después de mis padres que más se preocupaban por mí, me enseñaron muchas cosas vitales para la vida, y me encaminaron por el buen sendero.

Para mis padres por ser mi pilar fundamental, darme su apoyo incondicional, sus consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles y por apoyarme moralmente y también con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi familia por ser ese apoyo y pilar fundamental de estabilidad emocional, económico y moral. Aquellos que con cada palabra de ánimos lograron que volviera al camino que no desistiera de mis sueños que siempre se preocuparon por mí, mi infinito agradecimiento.

A todas las personas que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

Finalmente dar las gracias a mis queridas compañeras, que me apoyaron y me permitieron entrar en su vida durante estos años de convivir dentro del salón de clases, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles y por el cariño brindado cada día.



---

**GEMA DEYÀNIRA ZAMBRANO MACAY**



## CONTENIDO GENERAL

DERECHOS DE AUTORÍA .....	ii
CERTIFICACIÓN DE TUTOR .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
DEDICATORIA.....	viii
CONTENIDO GENERAL.....	ix
CONTENIDO DE CUADROS Y FÍGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
PALABRAS CLAVES .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
KEY WOARD .....	xiv
CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....	1
1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3. OBJETIVOS .....	7
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	7
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	8
1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. COMUNICACIÓN.....	9
2.2. COMUNICACIÓN INTERNA.....	9
2.2.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	10
2.2.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	11
2.2.3. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	12
2.2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA .....	13
2.2.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	14
2.2.6. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA .....	15
2.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	15
2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .....	16

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL .....	17
2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	19
2.8. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA.....	20
2.9. FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL .....	22
CAPÍTULO III. DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
3.1. UBICACIÓN .....	23
3.2. DURACIÓN.....	23
3.3. VARIABLES DE ESTUDIO .....	23
3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	24
3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	24
3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	24
3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	25
3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO .....	25
3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO.....	25
3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO .....	26
3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	26
3.6.1. LA OBSERVACIÓN .....	27
3.6.2. ENCUESTA .....	27
3.6.3. ENTREVISTA .....	27
3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
FASE 1. ANALIZAR EL ACTUAL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL” ....	28
FASE 2. IDENTIFICAR LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL” .....	29
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESPAM “MFL” .....	29
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
4.1. ANALIZAR EL ACTUAL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “M.F.L” .....	31
ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A LOS JEFES DE LAS ARÉAS DE LA ESPAM MFL.....	31
4.2. FASE 2. IDENTIFICAR LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL” .....	46

APLICACIÓN DE ENCUESTA A LOS TRABAJADORES .....	48
FASE 3. PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESPAM “MFL” .....	58
PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ESPAM MFL.....	59
JUSTIFICACIÓN.....	59
OBJETIVOS.....	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	67
5.1. CONCLUSIONES .....	67
5.2. RECOMENDACIONES .....	68
BIBLIOGRAFÍA .....	69
ANEXOS .....	75
ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE LAS ÁREAS DE LA ESPAM MFL. ....	76
ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA ESPAM MFL.....	80
ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LAS ÁREAS DE LA ESPAM MFL.....	83

## CONTENIDO DE CUADROS Y FIGURAS

<b>Cuadro 4.1.</b> Nombre de los jefes de cada área de la ESPAM MFL.....	35
<b>Cuadro 4.2.</b> Evaluación del clima laboral de cada área de la ESPAM MFL.....	36
<b>Cuadro 4.3.</b> Evaluación sobre la comunicación interna optima de las áreas de la ESPAM MFL.....	37
<b>Cuadro 4.4.</b> Evaluación de la calidad del manejo de la comunicación interna de las áreas de la ESPAM MFL.....	38
<b>Cuadro 4.5.</b> Evaluación de la influencia de la comunicación interna de las áreas de la ESPAM MFL.....	40
<b>Cuadro 4.6.</b> Evaluación de la calidad de los medios de comunicación de la ESPAM MFL.....	41
<b>Cuadro 4.7.</b> Evaluación de la calidad de la información brindada por los medios de comunicación que ofrece la ESPAM MFL.....	42
<b>Cuadro 4.8.</b> Factores que afectan la parte comunicacional de las áreas administrativas de la ESPAM MFL.....	44
<b>Cuadro 4.9.</b> Estrategias utilizadas por las áreas administrativas de la ESPAM MFL.....	45
<b>Cuadro 4.10.</b> Evaluación del funcionamiento de los canales de comunicación internos de la ESPAM MFL.....	46
<b>Cuadro 4.11.</b> Ficha de observación adaptado por las autoras.....	50
<b>Cuadro 4.12.</b> Canales de comunicación más comunes.....	51
<b>Cuadro 4.13.</b> Calidad de información.....	52
<b>Cuadro 4.14.</b> Eficiencia de canales de comunicación.....	53
<b>Cuadro 4.15.</b> Influencia de la comunicación en el desempeño laboral.....	54
<b>Cuadro 4.16.</b> Calidad del manejo de comunicación. ....	55
<b>Cuadro 4.17.</b> Fortalecimiento de comunicación interna en la ESPAM MFL.....	57
<b>Cuadro 4.18.</b> Comunicación interna con buena comunicación.....	58
<b>Cuadro 4.19.</b> Comunicación interna mejoraría productividad de la empresa...	59
<b>Cuadro 4.20.</b> Calidad de medios de comunicación.....	60
<b>Cuadro 4.21.</b> Calidad del clima laboral.....	61
<b>Cuadro 4.22.</b> Propuesta de plan de mejora con el fin de propagar y socializar sobre los beneficios del plan de comunicación interna en la ESPAM MFL, identificando los resultados a corto, mediano y largo plazo.....	66

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de determinar la incidencia de la comunicación interna de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L” para el desarrollo organizacional. De esta forma se establecieron teorías científicas y legales que facilitaron un sustento teórico a la investigación, al igual de métodos científicos como el inductivo, deductivo y analítico que permitieron el desarrollo eficiente de las actividades donde se analizó el actual proceso de comunicación interna en cada una de las áreas administrativas de la institución mediante una entrevista que dio a conocer una percepción del director de cada área administrativa en cuanto a los procesos de comunicación interna para así determinar si se cumple con los estándares establecidos dentro del clima laboral; posteriormente se identificaron los factores de la comunicación interna que inciden en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM MFL donde se utilizaron una ficha de observación y encuesta para identificar los factores que inciden en la comunicación interna e identificar los factores que intervienen en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas estudiadas. Por lo último, con los resultados obtenidos se obtuvieron las siguientes debilidades: Información interna contradictoria, desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, problemas de conexión en internet, oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización, desinformación en el tema de procesos y estabilidad laboral y una débil identidad institucional. Es así que se procedió a determinar una propuesta de mejora que contribuya al fortalecimiento del desarrollo organizacional.

## PALABRAS CLAVES

Comunicación interna, Desarrollo organizacional, Plan de mejora.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out with the objective of determining the incidence of internal communication of the administrative areas of ESPAM "M.F.L" for organizational development. In this way, scientific and legal theories were established that provided a theoretical basis for research, as well as scientific methods such as inductive, deductive and analytical that allowed the efficient development of activities where the current internal communication process was analyzed in each one. of the administrative areas of the institution through an interview that revealed a perception of the director of each administrative area regarding the internal communication processes in order to determine if the established standards are met within the work environment; Subsequently, the factors of internal communication that affect the organizational development of the administrative areas of the ESPAM MFL were identified, where an observation and survey form was used to identify the factors that affect internal communication and identify the factors that intervene in the organizational development of the administrative areas studied. Finally, with the results obtained, the following weaknesses were obtained: Contradictory internal information, ignorance of the management of the internal communication process, Internet connection problems, opposition from labor sectors and power groups within the organization, disinformation in the issue of processes and job stability and a weak institutional identity. Thus, we proceeded to determine a proposal for improvement that contributes to strengthening organizational development.

## **KEY WORD**

Internal communication, Organizational development, Improvement plan.

# **CAPÍTULO I. ANTECEDENTES**

## **1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La comunicación interna tiene una gran importancia dentro de las organizaciones, ya que de este depende su buen funcionamiento a nivel interno y externo, puesto que mediante un buen empleo de información se puede transmitir correctamente los objetivos que la empresa se ha planteado y sobre todo fomenta la motivación a sus empleados y que ellos hagan lo suyo con eficiencia y eficacia.

Para Altamirano (2018) la comunicación interna se basa en el intercambio planificado de mensajes dentro de la organización, además representa un medio e instrumento para la gestión del talento humano, con el objeto de establecer un conjunto de procesos de transmisión, de información que se debe de complementar con los objetivos que puedan tener cada empresa; por lo tanto, la comunicación interna permite la eficacia y eficiencia de la red comercial como vía de información, fomenta la motivación y control (p.18-19).

Asimismo, Bucheli (2015) expresó que la comunicación es el nexo básico entre los empleados y el desarrollo institucional, no solo para el cumplimiento de objetivos y metas, sino también para establecer el sentido de pertenencia que se crea en el marco del proceso comunicativo interno (p.13). Toda información que se emplee en la empresa debe ser confiable a sus empleados, debe de transmitir una política institucional y crear una cultura que la haga diferenciar hacia las demás competencias. La comunicación interna es parte fundamental para el desarrollo institucional y sus acciones comunicativas que deben centrarse en un proceso transversal que tenga efectos en todos los ámbitos de la empresa, al consolidar este proceso, la empresa estará en capacidad de establecer una política institucional para que pueda ser integral y no simplemente un mero instrumento (Arboleda, 2016, p.3).

Por esta razón se establece que en ocasiones los problemas internos de una organización están determinadas hacia una deficiencia de mala comunicación del talento humano, es decir no existe una buena comunicación donde se les dé a conocer el desarrollo de las actividades y procedimientos de cada una de las áreas de la entidad donde se desempeñan. Esto generando un incumplimiento de objetivos problemas interpersonales que hacen que los procedimientos sean lentos y una asignación exagerada de recursos.

Una mala comunicación puede traer problemas en la empresa, causando inestabilidad entre sus empleados debido una mala gestión y falta de compromiso hacia sus obligaciones, también una comunicación ineficaz genera un incorrecto trabajo en equipo y que además estos no estén orientados a la toma de decisiones que se involucre la empresa, para estos problemas se deben dar soluciones eficaces a que ayuden al buen funcionamiento de la misma, empleando nuevas estrategias que contribuya a su mejoramiento.

Por otro lado, Manzano (2017) afirmó que la ausencia de un sistema de comunicación interna genera un ambiente laboral inestable, impidiendo un desarrollo institucional.

También determina en su teoría que cada una de las necesidades que se identifiquen en una comunicación interna se enfocan hacia la utilización de las herramientas tecnológicas que bajo sus elementos facilitan un desarrollo de comunicación más efectivo como los correos electrónicos, video llamadas, entre otras, por esta razón los resultados obtenidos indica que el personal tiene conocimiento de las herramientas tecnológicas para lograr una comunicación fluida (p.15).

Por su parte Carvajal (2015) indicó que es necesario comprender que nuestras sociedades funcionan en términos de intercambios de mensajes y de interacciones, mucho más que de intercambios de objetos materiales. La comunicación organizacional se ha posicionado como uno de los recursos más



importantes dentro de la gestión empresarial, y, sin una buena administración de la misma, seguramente se producirán vacíos y falencias los cuales afectarán directamente en el crecimiento de la actividad económica y la calidad del servicio de la empresa. Por este motivo es de suma importancia que las organizaciones cuenten con una comunicación interna y una cultura corporativa sólidas, ya que estas constituyen una guía del comportamiento diario y de la actitud de los colaboradores dentro del espacio laboral (p.4).

Franco (2017) mencionó algunas causas que genera la mala comunicación interna en el desarrollo organizacional la cual está:

- Un inadecuado estilo de dirección que es indiferente ante los problemas de comunicación interna entre todos los integrantes de la empresa.
- Un inadecuado uso de los canales de comunicación contrarresta la difusión de la información de una manera inadecuada, y a la vez se corre el riesgo de no llegar hacia la audiencia pretendida.

A la vez estas causas traen sus efectos como:

- Deficiencias al momento de realizar las actividades en equipo.
- Desarrollo de inconvenientes de relaciones interpersonales que afectan el desarrollo de la organización.
- Incumplimiento hacia un desarrollo laboral óptimo dentro de las actividades laborales.
- Poca coordinación de actividades, que repercutirían sobre el rendimiento tanto humano como de la organización (p.4-5).

Una deficiente comunicación interna trae consigo muchas causas para no tener un buen desarrollo organizacional ya que algunas presentan un sistema inadecuado de información que a la vez causan insatisfacción para los miembros de la organización, mostrando una incapacidad para comunicarse por lo que no se aplican instrumentos para conocer el tipo de mensaje que se necesita emitir, o estos mensajes son pocos comprensibles para los colaboradores, trayendo como efectos un incompleto trabajo en equipo, conflictos entre el personal, mala

relación entre áreas y departamentos, afectando así a la empresa con una baja productividad de la misma.

La comunicación interna genera que exista mayor cumplimiento de la planificación operativa de la organización, para su cumplimiento efectivo cuenta con elemento como el desarrollo organizacional donde se analiza el desarrollo de las personas que colaboran en la misma a través de la efectividad de sus objetivos organizacionales, estratégicas operacionales, las estructuras y procesos disponibles en cada uno de los procesos de la comunicación.

Mientras tanto Alvario (2018) en la actualidad las organizaciones reconocen que es importante el adecuado uso de la comunicación, es por eso que son varias las instituciones tanto públicas como privadas que están implementando un departamento de comunicación para mejorar las relaciones tanto internas como externas, también aclaró que la deficiente comunicación así como la poca información estratégica, profesional y emocional causa insatisfacción entre los colaboradores en sus puestos de trabajo y que se ve reflejado en los comportamientos, lo que hace que su entorno se deteriore, es por esto que el propone un plan de comunicación que permita el uso de herramientas que faciliten y mejoren la comunicación en la institución, también sugiere que las instituciones compartan información adecuada sobre contenidos estratégicos y de las normativas de la institución (p.75-76).

Es importante que las empresas hoy en día tengan un sistema de comunicación adecuado ya que este mejoraría las relaciones internas entre los miembros, deben de proponer un plan de comunicación con herramientas que les facilite mejorar la información compartida con contenidos adecuados, para que los miembros sepan entender el sentido del mensaje y así ellos logren gestionar sus trabajos con compromiso, responsabilidad y sobre todo con lealtad.

Para finalizar García (2019) expresó que el trabajo de la comunicación interna es constante, debe escuchar las necesidades de todas las áreas o direcciones de una institución, debe convertirse en una aliada, para luego transmitir los mensajes y acciones que ayudarán a mejorar los resultados a los que pretende

llegar la institución. El departamento, dirección o área de comunicación debe realizar, gestionar y crear constantemente comunicación para su público interno, que son diversos, al igual que sus necesidades, debe convertirse en uno de los principales motores de motivación para sus empleados, haciendo que su compromiso, responsabilidad y lealtad hacia la institución se fortalezca aún más (p.5).

La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí “Manuel Félix López” (2016) cuenta con algunos medios de comunicación, tales como lo son: su página web, la radio, comunicaciones recibidas y enviadas, memorándum, entre otros; sin embargo, estos no son suficientes para tener una buena comunicación interna en las diferentes áreas administrativas de dicha institución, debido a que no cuentan con un departamento de comunicación para hacerle llegar a todas las áreas sobre las actividades que se lleguen a realizar, es por esto que se debe de proponer un plan de comunicación interna que contribuya al fortalecimiento del desarrollo organizacional de la misma, conllevando consigo a las distintas carreras para que con estos se tenga un buen desempeño, es por ello que los investigadores se plantean la siguiente pregunta:

¿Cómo incidirá la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM “MFL”?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Calderón (2017) mencionó que la importancia del estudio de la comunicación interna en las organizaciones resalta lo vital que significa mantener a todos los participantes de la institución interconectados, es decir que de una u otra forma puedan estar comunicados con los cargos altos de la institución y viceversa, así estar al tanto de sus avances y objetivos que han sido planificados con anterioridad. (p.5)

Además se enfatiza que, la comunicación interna y el desarrollo organizacional son muy significativos, de manera que estos se relacionan hoy en día con su evolución estimada a nivel mundial, debido a que las empresas o instituciones

consideran que con una excelente comunicación, se obtiene una mejor forma de pensar y actuar a nivel interno y externo en la organización, sin embargo gracias a esto se generan cambios en el personal, tanto como sus actividades positivas, teniendo con ello que tomar decisiones que influyen en la implementación de estrategias, soluciones a problemas y trabajos colaborativos que fluyan con armonía.

La comunicación interna es de gran relevancia, dentro de cualquier institución, porque el ser humano necesita relacionarse con el resto de personas, para entrar en un nivel de compañerismo, y de trabajo, logrando satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, esto quiere decir que en cualquier actividad que se necesite estar en contacto directo con alguien, lo principal es tener un buen entendimiento para el éxito de dicha labor y su correcto funcionamiento, teniendo en cuenta que se logra la eficiencia en sus métodos y estrategias encaminadas al buen desempeño de la organización, en la presente investigación se demostrará la relación que hay entre la comunicación interna y el desarrollo organizacional.

La investigación tiene una base legal en la vigente Constitución de la República del Ecuador (2008) en la sección tercera: comunicación e información que se respalda en el Art. 16.- 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”.
2. “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”.

Una buena comunicación mejora la competencia de las organizaciones, produce cambios en el entorno, proporciona el logro de objetivos propuestos y metas establecidas, que conllevan a satisfacer las necesidades de las personas, y controlar actividades para una motivación de excelencia, responsabilidad, respeto y para que se tenga una participación de sus trabajadores y un ambiente de trabajo encaminado a la eficiencia.

En lo social la comunicación interna incide en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L”, procura fortalecer el déficit comunicativo en el ámbito laboral de los trabajadores de dicha institución ya que tendrán la destreza de realizar nuevos objetivos organizacionales, estrategias corporativas, técnicas, procesos de trabajo, mejorar la toma de decisiones, rendimiento en el trabajo dejando en claro también los valores, su misión, metas y políticas para en si poder producir resultados positivos que logren reflejar una buena comunicación interna en la institución, los estudiantes, los profesores y la comunidad en general.

Metodológicamente este proyecto de investigación benefició a la institución, debido a que se trabajó para alcanzar los objetivos propuestos mediante estrategias beneficiando a la organización y a las personas dentro de la misma, puesto que lo que se busca es la buena comunicación interna en el desarrollo organizacional en las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L” y para esto se aplicó métodos que ayudaron a la consecución del mismo y de la organización.

Económicamente esta investigación, benefició a la institución ya que al brindar un servicio de calidad y calidez, mejoró la comunicación interna, lo que permitió que la institución se desarrolle y crezca como tal, creando mayor credibilidad, además se favoreció el personal administrativo y así con esto la información, se pudo transmitir correctamente los objetivos y valores estratégicos que promueve la universidad, lo cual generó una motivación entre todos quienes conforman la ESPAM “M.F.L”.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar la incidencia de la comunicación interna de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L” para el desarrollo organizacional.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el actual proceso de comunicación interna de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L”
- Identificar los factores de la comunicación interna que inciden en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM “M.F.L”.
- Proponer un plan de comunicación interna que contribuya al fortalecimiento del desarrollo organizacional de la ESPAM “M.F.L”

### **1.4. HIPÓTESIS, PREMISAS Y/O IDEAS A DEFENDER**

La comunicación interna incide en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM “MFL”.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. COMUNICACIÓN**

La comunicación es la forma oral o escrita que tiene el ser humano para expresar sus opiniones, es así que esta debe de estar conformada por procesos de eje transversales que permitan el traspaso de información entre una persona u otra. Para su correcto funcionamiento dispone de estrategias como tecnológicas, físicas que con sus elementos hacen que sea efectiva cumpliendo con los requerimientos del destinado.

Por lo tanto, la comunicación es de vital importancia ya que establece relaciones con uno o más individuos. Es por esto que, José (2016) asegura: “la comunicación como un tema tan antiguo como el hombre y tan importante como él, porque muchos problemas y conflictos se resolverían democráticamente si la comunicación entre los seres humanos partiera de escuchar con respeto y tolerancia” (p.5).

La comunicación en las organizaciones permite que las relaciones y el cumplimiento de los procesos sea eficiente, dado que disponen de un plan de comunicación que establecen estrategias por cada área y actividad laboral evitando así inconvenientes por falta de información.

La comunicación en sí, trata de establecer una sociabilidad optima entre los seres humanos, es decir, que les permita determinar relaciones laborales y personales efectivas, para esto es necesario que las personas comiencen a escuchar las opiniones vertidas por otros individuos con total respeto para que de esta manera se construyan nuevos mecanismos integradores entre todos.

### **2.2. COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es un proceso estricto que tienen las organizaciones para establecer instrucciones específicas sobre las labores que deben desarrollar los miembros de la organización, por lo cual, García (2016) la

comunicación interna se ha definido como una comunicación formal que surge de la propia estructura formal (organigrama formal) de la entidad y que tiene unas funciones concretas que cumplir. Se emplea para transmitir información, instrucciones o cuestiones relacionadas con el trabajo.

Entonces, la comunicación interna trata de establecer estándares corporativos que le permita a la organización realizar sus actividades laborales con eficiencia y eficacia. Por lo que, Puebla y Farfán (2018) expresan que la comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los/as trabajadores/as que son la base de la imagen y la reputación, que no solo trata de mejorar el flujo comunicativo en la organización, sino alinear la cultura corporativa (p.116-120).

La comunicación interna le sirve al ser humano y más que todo para las organizaciones empresariales, puesto que, a través de la misma se pueden establecer relaciones laborales efectivas entre todos sus miembros, cabe mencionar que, por medio de esta, se logra también informar, transmitir y relacionarse mejor con cada uno de los integrantes de la empresa.

De manera adicional, se desea acotar que la comunicación interna le brinda oportunidades efectivas a las empresas y a los miembros que la integran, puesto que al establecer un organigrama funcional y estructural de todas las actividades o tareas que deben desarrollar cada uno de los trabajadores les permitirá desenvolverse de manera más ordenada y eficiente con respecto a alcanzar sus metas laborales.

### **2.2.1. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna es un tema bastante concurrido en las organizaciones empresariales puesto que tiene como meta central establecer mecanismos de acción que le permita a la misma conocer cuáles son las necesidades centrales de los miembros de la compañía. Por lo cual, Hoyos & Lasso (2017) concuerdan en que “la buena gestión de la comunicación interna debe cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la



organización. La importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde la economía, recursos humanos, gerencia”.

Para Fernández y Batista (2016) la comunicación actúa como sistema coordinador entre la organización y sus integrantes, así como con el entorno externo, en aras de la consecución de objetivos específicos de ambos y de este modo contribuir al desarrollo.

La importancia que tiene la comunicación interna para las organizaciones se basa en que, la misma les sirve como guía para poder informar de manera organizada las instrucciones que deben seguir los trabajadores de la compañía para así promover la participación de todos y lograr un alcance económico superior al actual.

## **2.2.2. OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación interna expresa de manera clara varios objetivos, los cuales se van presentando una vez que el líder de la organización comienza a establecer estrategias empresariales que le permita inducir al trabajador a realizar sus actividades de una manera más motivada lo cual a su vez deja que se establezca un clima laboral idóneo para todos los miembros de la compañía.

“Los objetivos permiten que la empresa u organización cree relaciones laborales favorables entre sus miembros, dan a conocer su filosofía empresarial con claridad y dependen de las necesidades actuales y de las relaciones existentes entre los trabajadores.” (García, 2019). A continuación, el mismo autor expresa algunos objetivos:

- **Objetivos Organizacionales:** Permite facilitar los niveles jerárquicos, con niveles de respuestas rápidas y creativas:
- **Objetivos Funcionales:** Éste con el fin de cumplir y facilitar tareas puntuales que permitan obtener resultados acordes a la misión y visión de la empresa.
- **Objetivos Estratégicos:** Con el fin que mejore la productividad.

- **Objetivos Comportamentales:** Se refiere al activo humano, es decir al planteamiento de objetivos ligados a la motivación, satisfacción, acción dando un sentido de pertenencia en el sujeto.

Peña, Caldevilla y Batalla (2017) por su parte establecen: “El objetivo es crear, consolidar y mantener buenas relaciones entre los implicados, también se especifica que el fin último consiste en que los miembros se identifiquen más con la organización, suministrándoles la información necesaria” (p.317).

De acuerdo a lo que ya se ha mencionado con anterioridad, se puede concluir que los objetivos que presenta la comunicación interna se basan específicamente en cuatros aspectos que son: organización, funcionalidad operativa, estrategias y comportamiento humano. Cada uno de estos aspectos representa la integración, motivación, información y socialización que debe tener la organización con cada uno de los miembros que la conforman.

### **2.2.3. HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Una de las principales razones que debe observarse en la comunicación interna es conseguir que los empleados se sientan a gusto con su trabajo, por lo cual es necesario que las empresas establezcan herramientas de acción pertinentes al campo laboral, como, por ejemplo: capacitaciones. Cabe mencionar que esto dará paso a la existencia de un deseo de competitividad superior al actual y también inducirá al empleado a alcanzar las metas planteadas por la empresa y por ellos mismos como profesionales. Es por esto que se toma en consideración las siguientes opiniones de diversos autores:

“La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial.” (Oyarvide, Reyes y Montaña, 2017, p.299).

Dado estas teorías las herramientas de la comunicación interna permiten establecer una declaración eficiente es decir mejorar el proceso de comunicación

a través de fuentes informáticas ya sean tecnológicas o físicas, satisfaciendo las necesidades de las personas o trabajadores en una entidad.

#### **2.2.4. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Es necesario establecer que la comunicación interna se presenta en diferentes tipos, por lo que, Rayo (2017) estudia varias formas de comunicación interna, estos sistemas de comunicación se clasifican en formales e informales, los mismos serán descritos a continuación:

- **Comunicación formal:** son las rutas oficiales para enviar información dentro y fuera de la organización.
- **Comunicación descendente:** la información se genera principal mente en los altos mandos y fluye hacia abajo. La comunicación descendente es más usual en las organizaciones donde existe una jerarquía bien marcada.
- **Comunicación ascendente:** son los mensajes que fluyen desde los niveles más bajos hasta los más altos.
- **Comunicación horizontal:** es la información que se da entre grupos de trabajo o entre personas que están en un mismo nivel jerárquico, es menos formal y se difunde con mayor rapidez en tiempo de crisis.
- **Comunicación informal:** esta comunicación es entendida como la no formal que se genera entre los diferentes miembros de la organización y que en ocasiones permite complementar la comunicación recibida a través de los canales formales de la organización. (p.13-14)

Como se puede observar existen diferentes tipos de comunicación interna, por lo cual se considera importante establecer que es responsabilidad de las organizaciones desarrollar rutas alternas y objetivas de información tanto de manera interna o externa, asimismo, es de gran relevancia que se establezcan de forma descendente, es decir, los altos directivos deben informarle a sus subordinados las decisiones que han tomado; la comunicación ascendente es lo inverso a la comunicación descendente, por último la comunicación informal se

da cuando no se emite ningún documento por parte del líder principal de la empresa.

### 2.2.5. BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Existen diversas barreras en la comunicación interna, lo cual hace pensar que no todo puede ser perfecto en las operaciones que realizan las organizaciones empresariales, ya que las mismas, deben considerar que si no se emite un buen mensaje no se va a producir un buen resultado laboral, lo cual sería un serio problema para el desarrollo socioeconómico que se desea alcanzar como empresa.

Es por esto que se toma en consideración la opinión que vierte Porozo (2018): La comunicación es el proceso de transmisión y recepción de mensajes, ideas e información siendo el acto de comunicar y esta puede verse afectada por las barreras de la comunicación que son aquellas que impiden que el mensaje llegue de forma fluida al receptor durante la comunicación deformando y obstaculizando el proceso de la comunicación teniendo varios tipos de barreras de comunicación como:

- **Barreras Semánticas:** están enfocadas hacia el significado que tienen las palabras.
- **Barreras Fisiológicas:** estas permiten enviar o recibir con claridad la información dentro de un mensaje.
- **Barreras Psicológicas:** estas representan las cualidades psicológicas que posee el emisor o receptor dentro de la información.

Mientras tanto, Sánchez (2015) asegura que existen dos tipos de barreras que se describen de la siguiente manera:

- **Barreras Personales:** son interferencias que surgen de las limitaciones, las emociones y valores de cada persona, así como malos hábitos de escucha. Además, pueden referirse a la distancia psicológica de los involucrados (sentimiento de estar emocionalmente separado) lo que

puede provocar que nuestras emociones actúen como filtros perceptivos pudiendo limitar o distorsionar la comunicación con otros.

- **Barreras físicas:** este tipo de interferencias se presentan en el entorno o contexto del proceso de comunicación. Una barrera física común puede ser la distracción causada por el ruido o la distancia entre los involucrados en la comunicación.

### **2.2.6. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Las funciones de la comunicación interna se basa principalmente en la promoción de información veraz y efectiva, por lo tanto, Espinosa, Cevallos & Ancín (2017) afirman que “las principales funciones de la comunicación interna es proveer información sobre la gestión y el contexto de la organización a los colaboradores, lo cual permite una disminución de la incertidumbre y a su vez brinda información, claridad y transparencia” (p.138).

Es importante que los trabajadores aprendan a discernir la información que les proporcionan sus superiores puesto que de esta manera podrán llevar a cabo funciones de competitividad y alcance de metas, cumplimiento de reglas y regulaciones establecidas en la empresa; asimismo, coordinar cada una de sus tareas mediante organigramas, realizar retroalimentaciones de lo aprendido en capacitaciones, entre otros.

### **2.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional se basa en una serie de estrategias que planea con detenimiento y organización el líder de la empresa, puesto que se centra en futuros procesos o producciones laborales, en pocas palabras trata de examinar posibles problemas antes de ejecutar un determinado proyecto. Este proceso ayuda sencillamente a resolver conflictos, entender necesidades y orientar al personal para alcanzar la eficiencia y efectividad requerida para el éxito socioeconómico de la empresa. A continuación, se observan diversas opiniones que tratan sobre este tema:

Garbanzo (2016) El desarrollo organizacional es una estrategia debidamente planeada y de proyección futura, sirve para entender, modificar y desarrollar el personal para alcanzar la efectividad, tiene sus orígenes en las ciencias conductuales.

Los principales objetivos del desarrollo organizacional mediante la teoría que establece Chiavenato (2007) son:

- Desarrollar el grado de compañerismo y apoyo entre los miembros de la organización.
- Aumentar la conformación de los inconvenientes organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
- Establecer un ambiente donde la autoridad asignada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- Aumentar la creación de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Acrecentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación (p.430).

## **2.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es la presentación exhaustiva de elementos que constituyan factores de superioridad ante otras organizaciones, es decir, que al momento de llevar a cabo una tarea se lo haga con determinación y responsabilidad para alcanzar los estándares que previamente establece la organización para incrementar sus activos.

Asimismo, Roselia (2016) define al comportamiento organizacional como: “el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupo) actúan en las organizaciones. Esta disciplina pretende identificar medios para que actúen más eficazmente” (p.105).

El comportamiento organizacional entonces, pretende establecer prototipos de comunicación efectiva entre todos los miembros de la empresa, para así desarrollar proyectos que impacten de manera más significativa a la población en general.

## **2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional es comprendida como un conjunto de disposiciones laborales que emite la empresa con la finalidad de que cada miembro que la conforma desempeñe sus obligaciones de manera óptima para así conseguir una mayor rentabilidad en la producción. Por lo tanto, es de gran importancia enfatizar que es necesario que exista dentro de la organización un liderazgo proactivo, es decir, que el mismo establezca un sistema operativo en donde se priorice el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos planteados en la entidad. Para validar la opinión vertida con anterioridad, a continuación, se presenta las siguientes definiciones de diversos autores:

Galarza, García, Ballesteros, Cuenca y Fernández (2017) por su parte manifiestan que: “la estructura organizacional comprende la forma en que la organización divide el trabajo buscando la relación entre los procesos internos y el entorno, así como también permite la concordancia de las actividades.” (p.22).

Henríquez, Vallaes y Garzón (2018) dan como argumento lógico que la estructura organizacional es una forma de organización social en empresas e instituciones. Es una herramienta que permite a las personas ser productivas en labores conjuntas, comprendiéndose como la manera en que la organización divide y coordina la forma de trabajar (p.126).

## **2.6. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura en sí, es un conjunto de costumbres y actividades tradicionales que desarrolla una determinada colectividad, por lo tanto, al hablar sobre cultura organizacional se entiende que son aquellas actividades empresariales que desarrolla una organización con el propósito de caracterizarse y destacarse de manera competitiva ante las demás.

Llanos (2016) manifiesta que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otra, por lo cual la cultura organizacional será la integración entre la suma de las culturas individuales y las grupales al interior de esta y debe ser lo suficientemente fuerte e influyente para integrar y resaltar sobre las anteriores, de tal forma que todo el personal se alinee y se apropie de la cultura organizacional haciéndola suya (p.12).

Mientras que Ramírez (2016) asegura que la cultura es el cómo se piensan y se dicen las cosas dentro de una organización, y se origina en un conjunto de creencias y valores compartidos. Son las normas o maneras de comportamiento que un grupo de personas ha desarrollado a lo largo de los años. Asimismo, establece cuatro tipos básicos de cultura:

- **Cultura débil-disfuncional:** en este tipo de cultura hay pocos significados compartidos, lo que produce heterogeneidad en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis los individuos no saben cómo reaccionar al no tener experiencias previas de las que hubiesen podido aprender.
- **Cultura fuerte-disfuncional:** en esta existen significados compartidos, pero estos no proporcionan una guía para la acción ante la crisis. Por ello, la cultura que está arraigada a la tradición desarrolla desorientación y resistencia al cambio. Así, la organización tratará de aplicar las soluciones que funcionaron en el pasado, aunque estas ya no sean exitosas.
- **Cultura débil-funcional:** como en el primer caso hay pocos significados compartidos, y ante la crisis debido a la funcionalidad de la cultura se piensa que las soluciones pasadas siguen siendo válidas. Esto hace que la percepción de la crisis sea poco realista.
- **Cultural fuerte-funcional:** tiene la mayoría de significados compartidos que permiten tener una percepción realista y homogénea de la crisis. Los valores organizaciones que demuestran su vigencia, generan acciones acertadas (p.23-24).



Entonces la cultura organizacional se basa sencillamente en la creencia y costumbres que tiene una determinada organización con respecto a sus actividades laborales, es por esto que se han observado diversas culturas tales como: la fuerte-funcional que es la que permite ver la realidad de los problemas, asimismo se pudo entender que la débil-funcional se basa mucho en querer utilizar soluciones antiguas para problemas actuales. De la misma manera, se comprende que no es factible que las empresas adquieran riesgos sin hacer un análisis previo, es por esto que muchas veces recaen en la cultura débil-disfuncional, mientras que la cultura fuerte-disfuncional no tiene guías sobre cómo solucionar las crisis planteadas en las empresas, pero por lo menos se centra en analizar problemas antiguos y tratan de verificar si las soluciones ambiguas les servirá en la actualidad.

## **2.7. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima organizacional es comprendido como un conjunto de esquemas tradicionales en un ambiente laboral, es decir, trata sobre los comportamientos que tiene el trabajador con respecto a sus actividades cotidianas dentro del trabajo, en pocas palabras, como es su emoción al desarrollar su trabajo de manera individual y grupal. Por lo tanto, Charry (2018) declara: “El clima organizacional es el constructo intangible que se relaciona a la percepción que poseen los trabajadores sobre su entorno laboral, y es el tono emocional interno de los empleados de la entidad con respecto a distintos factores.”

Sin embargo, Sotelo y Figueroa (2017) aseguran que: “el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para describir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”.

Mientras que Moya (2015) asevera que: el clima organizacional puede ser tan diverso como lo es el comportamiento de los seres humanos. También cabe aclarar que el clima organizacional está atado a la cultura organizacional, pues es el ambiente de trabajo el que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas, definidas en el título anterior. En consecuencia, el

ambiente que experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento es a lo que se denomina clima organizacional. Son las apreciaciones respecto a los procesos y estructuras que se presentan en el entorno laboral.

A continuación, se establecen los elementos del clima organizacional que influyen en la organización:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Analizados estos elementos se puede resumir que la estructura y forma de organizar la empresa, al igual que los procesos de interacción, influyen en la determinación del clima, mismo que a su vez estimula un comportamiento específico de cada persona. Estos comportamientos tienen su incidencia en la organización y por ende en el clima, es decir que la estructura organizacional, el clima laboral y el comportamiento individual se convierten en un círculo interdependiente que se retroalimenta de manera permanente. (Moya, 2015, p.21-23)

El clima organizacional es entonces un proceso formado como una estructura funcional para direccionar de manera correcta a la empresa, es por esta razón que es importante que los líderes de las organizaciones estén siempre pendientes del comportamiento de sus empleados, pues está bien visto que, si un trabajador realiza sus tareas a gusto la compañía en sí, será recompensada con el incremento de su producción y por ende de su capital.

## **2.8. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA**

Se ha escuchado en muchas ocasiones que la comunicación organizacional interna es un factor complejo y difícil de conllevar cuando no se da la información

correcta, es por esto, que es necesario que las empresas comiencen a trabajar más en la promulgación de procesos de relación laboral entre sus subordinados; por tal motivo se cita a Papic (2019) ya que el mismo puntualiza a la comunicación organizacional interna como un tema sustantivo a estudiar, caracterizar, mejorar e innovar en las organizaciones educativas, en la sociedad de la información y de la comunicación, ya que las organizaciones también se conciben como sistemas de personas en interrelación al interior de un proceso de reproducción y de recreación de la entidad organizativa a través del ejercicio de la actividad comunicativa. (p.66)

Días y Pagán (2016) por su parte expresan que, la comunicación organizacional interna “ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente”, que “implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado”, que “implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”. Gold haber define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (p. 1065)

Mientras que Del Valle Miranda, Mariela; Lahoz, Susana Gladys (2016) conceptualizan: La comunicación organizacional puede entenderse como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (p. 2008)

La comunicación organizacional es comprendida como aquel proceso que determina de manera óptima cada una de las actividades laborales que debe desarrollar cada empleado, para lograr de esta manera, contribuir con una organización afectiva y efectiva con respecto a las direcciones planteadas por agentes internos y externos a la empresa.

## **2.9. FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

La función de la comunicación organizacional se basa en la priorización de recursos para la elaboración de actividades laborales donde se constituya ante todo la información necesaria para lograr la identificación de las necesidades de toda la empresa.

Por lo tanto, la comunicación organizacional en la actualidad es una actividad fundamental en las entidades porque da un beneficio laboral hacia la transmisión de información en las actividades laborales, con el fin de identificar cada uno de los requerimientos y logros de la organización y los colaboradores de la misma.

Para Rivas (2017) el excelente funcionamiento de la comunicación en las organizaciones es necesario dejar de lado la comunicación tradicional que antes se efectuaba y darle paso a las nuevas formas y nuevos medios de comunicación ya que esto les permitirá optimizar tiempo y recursos y ayudará a que haya una excelente comunicación entre los miembros de la institución tanto en el personal subordinado como gerencial. (p.5)

De manera adicional, se debe acotar que para que exista un funcionamiento de comunicación organizacional, es de vital importancia optimizar recursos y tiempo mediante capacitaciones corporativas dirigido hacia los empleados. Esto les permitirá tener una mejor noción de que es lo que deben hacer y como lo tienen que desarrollar.

# CAPÍTULO III. DESARROLLO METODOLÓGICO

## 3.1. UBICACIÓN

La presente investigación se realizó en las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, ubicada en la ciudad de Calceta recinto El Limón.

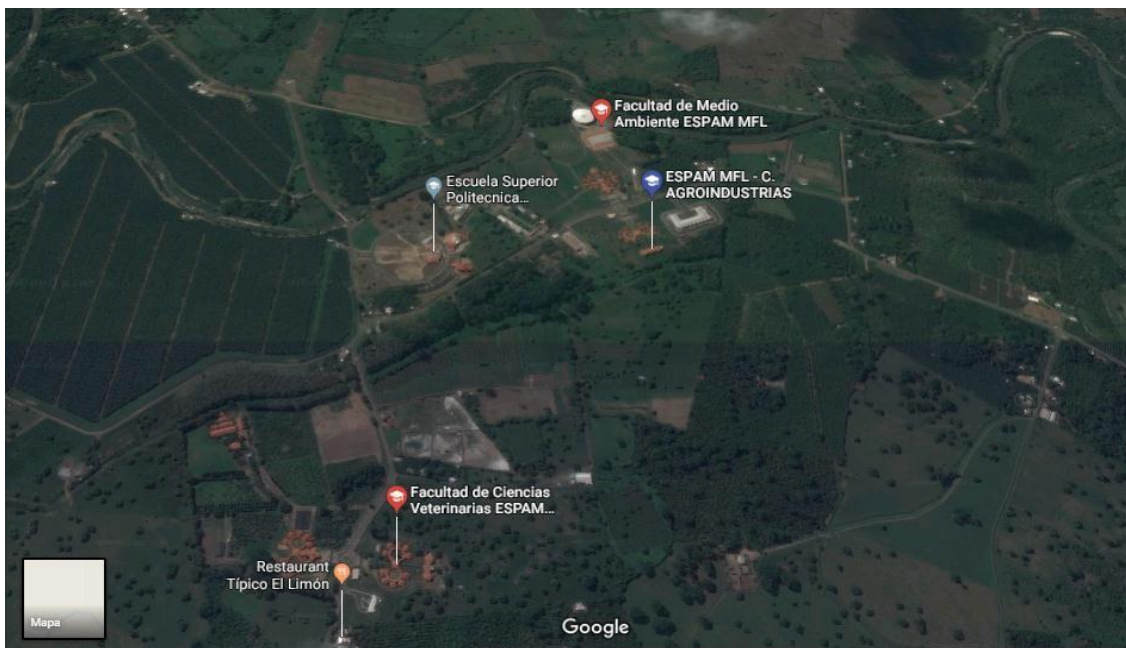


Figura 3.1. Mapa satélite ubicación ESPAM “MFL”

Fuente: Google Maps

## 3.2. DURACIÓN

Para la elaboración y ejecución de este trabajo de titulación tuvo un marco temporal de ejecución de nueve meses.

## 3.3. VARIABLES DE ESTUDIO

Se plantean como variables de estudio en esta investigación:

**DEPENDIENTE:** Desarrollo organizacional

**INDEPENDIENTE:** Comunicación interna

### **3.4. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Para esta indagación se consiguió un conocimiento detallado de los tipos de investigación, ya que permitieron obtener conocimientos e información acerca de este trabajo. Entre estos tipos está la de campo que consiste en la recolección de datos precisos y está relacionado con el lugar de los hechos, por otra parte, está la investigación bibliográfica donde esta se basó en una revisión sistemática de varias páginas web en la que permitió elaborar un marco teórico referenciado con citas de autores de libros, revistas, artículos científicos y páginas web confiables para dar un aporte más a esta investigación.

#### **3.4.1. INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

De acuerdo con la teoría de Vera (2017), “la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p.47). Este tipo de investigación permitió adquirir información relevante para la ejecución de este trabajo, ya que por medio de la entrevista y encuesta se obtuvo conocimiento de cómo incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la “ESPAM MFL”, como propósito fundamental para cumplir el objetivo principal.

#### **3.4.2. INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Según Domínguez (2015), “la investigación bibliográfica se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes”. (p.45). Este tipo de investigación se obtuvo información apropiada para fundamentar el marco teórico y algunos temas relevantes para conceptualizar la investigación, por medio de la búsqueda en varios sitios web como los artículos científicos, libros, repositorios, revistas entre otros, los cuales

mediante una revisión crítica permitieron obtener conocimiento detallado de cada una de las variables de estudio y sustentar lo realizado de una forma científica.

### **3.5. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Las autoras de trabajo utilizaron tres tipos de métodos que son inductivo, deductivo y analítico, lo cual sirvieron como herramientas para obtener conocimientos respecto a la problemática existente; siendo así el inductivo ayudó a estar en contacto de forma directa con el objeto de investigación a través de la observación; el deductivo a través de la bibliografía se fomentó la indagación de nociones determinadas, la misma que sirvió para tener base científica; el analítico permitió analizar cada una de las variables de la investigación estudiándolas de forma individualizadas; todos estos métodos permitieron examinar las causas y efectos del problema.

#### **3.5.1. MÉTODO INDUCTIVO**

Rodríguez & Pérez (2017) mencionan que el método inductivo es un elemento que permite formar un razonamiento donde existe un traspaso de conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. Es por esto que las autoras creyeron pertinente utilizar este método ya que permitió aplicarlo mediante la observación y búsqueda de la información, el mismo que sirvió para argumentar las causas y efectos que provocan un estudio sobre la comunicación interna.

#### **3.5.2. MÉTODO DEDUCTIVO**

Asuad y Vázquez (2015) mencionan que para conocer este método es necesario observar e interpretar a través de principios generales, el cual se comprueba por el estudio de casos particulares y se basa en el ordenamiento lógico y en la reflexión (p.16). Este método benefició en la investigación, como su nombre lo dice; deduce si las premisas encontradas son verdaderas, ayudando a saber si lo concluido es de confiable veracidad, además se logró analizar de forma general los factores que afectaban a la comunicación interna al realizar varias observaciones y valoraciones sobre este contexto en la “ESPAM MFL”.

### **3.5.3. MÉTODO ANALÍTICO**

Con este método se logra extraer del análisis información precisa y concisa de si se cumple o no de manera eficiente el sistema de comunicación implementado dentro de la ESPAM “MFL” logrando así una exploración profunda y minuciosa a la hora de ver como incide en el desarrollo organizacional de las áreas específicas. Dado que para Labajo (2016), “es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos y también nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías”.

### **3.6. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación son herramientas que utiliza el ser humano para conocer cuál es el origen de la problemática de un determinado proyecto que se desarrolla, específicamente, para el beneficio de una sociedad, asimismo, se debe mencionar que las investigaciones son efectuadas en su mayoría mediante técnicas de recolección de información. Por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación se tomó en consideración la aplicación de tres técnicas, las cuales son: la observación, la encuesta y la entrevista: cada una de estas herramientas les permitió a las autoras obtener información relevante y necesaria para el desarrollo de la investigación y esto se debe por la utilización del instrumento “ficha de observación” el cual es un derivado de la técnica de observación que ayudó a, identificar los factores esenciales que inciden en la comunicación interna de todas las áreas administrativas de la universidad. De la misma forma, se efectuó la aplicación de diversas encuestas para obtener datos cuantitativos sobre cómo influyen estos factores dentro de cada área, y, por último, se aplicó la entrevista a cada jefe administrativo para conseguir información de cómo estos factores influyen en su desarrollo organizacional.



### **3.6.1. LA OBSERVACIÓN**

De acuerdo con Pulido (2015), “la observación es uno de los ordenamientos que consienten la recolección de información que reside en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social. Alude, por tanto, al conjunto de ítems establecidos para la observación directa de sucesos que ocurren de un modo natural”. Entonces, la observación es un elemento importante para el investigador, puesto que, le permite recolectar la mayor cantidad de datos esenciales para el desarrollo efectivo del proyecto. Por lo tanto, las autoras del presente trabajo investigativo consideraron necesario la aplicación de esta técnica, puesto que, por medio de la misma lograron analizar y observar detalladamente los datos más relevantes que se obtuvieron durante el proceso de investigación, así como situaciones que se presentaron durante el estudio realizado en la universidad sobre la incidencia y la comunicación interna.

### **3.6.2. ENCUESTA**

Según Pobeá (2015) La encuesta es una técnica de recogida de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra de individuos, a través de esta se pueden conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos de los ciudadanos sobre uno o varios temas siguiendo una serie de reglas científicas para conocer las opciones de los individuos. La encuesta en la investigación realizada a la ESPAM “MFL” fue de mucha ayuda para las autoras de este proyecto, porque les permitió determinar la información necesaria para el desarrollo óptimo de la investigación. Cabe mencionar que se desarrollaron preguntas concretas que dieran paso a la obtención de información sobre cómo es desarrollada la comunicación interna en el personal administrativo de la universidad, es necesario indicar además que, cada dato que se obtuvo fue un gran aporte cuantitativo para determinar de manera exacta el avance comunicativo interno en la institución.

### **3.6.3. ENTREVISTA**

Sanchis y Bonavia (2017) comentan que la entrevista tiene como objetivo proporcionar un nivel de detalle informativo que pocos medios tienen, y además

consiente el contacto seguido con los empleados/as, y puede esgrimir para la estimación del rendimiento y su posterior seguimiento, lo que podría proporcionar una motivación extra al empleado/a y un mayor conocimiento individual y general del trabajo realizado en la organización. (p.16). De acuerdo con lo estipulado anteriormente, se puede asegurar que, la entrevista no solamente se les aplica a los empleados para determinar su satisfacción dentro de su ámbito laboral, y esto es porque, esta técnica es de mucha utilidad también para los investigadores científicos, debido a la facilidad de recolección de información que proporciona. Es por esto que las autoras del presente trabajo de investigación consideraron que era necesario la aplicación de entrevistas con preguntas previamente estructuradas para la obtención de información. Por lo tanto, estas preguntas fueron destinadas específicamente a los diversos jefes de las áreas administrativas de la ESPAM “MFL”, con el fin de, obtener conocimiento sobre el sistema de comunicación y su incidencia interna.

### **3.7. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **FASE 1. ANALIZAR EL ACTUAL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL”**

- Solicitar oficio a la Directora de Carrera de Administración Pública para que la Rectora de la ESPAM “MFL” autorice el desarrollo de la investigación.
- Realizar entrevistas a los jefes de cada área administrativa de la ESPAM “MFL”.
- Análisis del actual proceso

Para la ejecución de esta fase se envió una solicitud por medio de un oficio dirigido a la máxima autoridad de la universidad (anexo N°1) para que de la autorización de efectuar la investigación; luego de esto se elaboró una entrevista con preguntas relacionadas al tema, las mismas que se indican en el anexo N°2, gracias a ello se logró analizar cómo se desarrolla el actual proceso de la comunicación interna en las áreas administrativas de la institución. Las preguntas se formularon de forma clara y precisa para facilitar las respuestas de los directivos de cada área administrativa de la ESPAM “MFL”. Cabe mencionar

que las preguntas del cuestionario de la entrevista buscaban determinar la percepción del director de cada área administrativa en cuanto a los procesos de comunicación interna por parte de los miembros que la conforman para así determinar si se cumple con los estándares establecidos dentro del clima laboral.

## **FASE 2. IDENTIFICAR LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL”**

- Aplicar la ficha de observación en las diversas áreas administrativas de la ESPAM “MFL”.
- Realizar encuesta al personal administrativo de la ESPAM “MFL”
- Tabulación y análisis de los datos obtenidos en la encuesta

Para el desarrollo de esta fase, se tuvo que aplicar la ficha de observación para identificar los factores que inciden en la comunicación interna de las áreas administrativas de las carreras de la ESPAM “MFL”. Al contar con esta información, se realizó la encuesta de manera estructural, clara y entendible, cabe indicar que esto permitió identificar los factores que intervienen en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas estudiadas. Una vez que se recolectó la información necesaria se procedió a la tabulación de los datos y análisis de los mismos.

## **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESPAM “MFL”**

- Diseño de un plan de comunicación
- Sociabilización del plan de comunicación

En esta fase se procedió a elaborar un plan de comunicación para mejorar la comunicación organizacional de la carrera, para lo cual se retomó justamente los indicadores tratados en las encuestas, entrevistas y ficha de observación, específicamente, en aquellos elementos que recibieron una evaluación deficiente. A partir de la identificación de esos factores se procedió a la

elaboración de un plan de mejora (anexo N°3), en el cual se puede observar el trabajo que se ha realizado para decretar las acciones responsables de cada departamento y también el límite de tiempo en que se lo efectúa.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El presente capítulo detalla cada una de las fases desarrolladas en la investigación con el objetivo de determinar la incidencia de la comunicación interna de las áreas administrativas de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), se analizó el actual proceso de comunicación interna de las áreas administrativas de la institución, al igual de identificar los factores de la comunicación interna que inciden en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas de la ESPAM MFL; por último con los resultados obtenidos se procedió a elaborar un plan de comunicación interna el cual fue de gran importancia, pues permitió contribuir al fortalecimiento del desarrollo organizacional de la institución.

### **4.1. ANALIZAR EL ACTUAL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “M.F.L”**

Para la ejecución de esta fase se envió una solicitud por medio de un oficio dirigido a la máxima autoridad de la universidad (anexo N°1) para que dé la autorización de efectuar la investigación; luego de esto se elaboró una entrevista con preguntas relacionadas al tema, las mismas que se indican en el anexo N°2, gracias a ello se logró analizar cómo se desarrolla el actual proceso de la comunicación interna en las áreas administrativas de la institución, con el fin de determinar la percepción del director de cada área administrativa en cuanto a los procesos de comunicación interna por parte de los miembros que la conforman para así determinar si se cumple con los estándares establecidos dentro del clima laboral.

#### **ANÁLISIS DE LA APLICACIÓN DE ENTREVISTAS A LOS JEFES DE LAS ÁREAS DE LA ESPAM MFL.**

Al efectuar las entrevistas con relación a las funciones que desempeñan las áreas se obtuvo lo siguiente:

**Cuadro 4.1.** Áreas administrativas de la ESPAM MFL.

<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL”</b>	
1	RECTORADO
1	DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO
1	COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN
1	COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA
1	COORDINACIÓN DE CIIDEA
1	DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN
1	COORDINACIÓN
1	COORDINACIÓN DEL CAAI
1	DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA
1	COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3
1	COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS
1	COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA
1	DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD ENCARGADO
1	DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL
1	DIRECCIÓN CARRERA DE AGROINDUSTRIA
1	DIRECCIÓN DE CARRERA DE TURISMO
1	COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN
1	DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN
1	DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA
1	DIRECCIÓN DE CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA
1	VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION
1	DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN
1	DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
1	COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN
1	COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.
1	DIRECCIÓN FINANCIERA
1	DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERA)
1	DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL ENCARGADO
1	DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

Con relación al clima laboral entre las áreas administrativas que conforman la institución se jerarquizan entre el área principal de rectorado, las direcciones de carreras y coordinaciones, lo cual mencionaron lo siguiente:

**Cuadro 4.2.** Evaluación del clima laboral de cada área de la ESPAM MFL.

ÁREAS	EXISTE BUEN CLIMA LABORAL	
	SI	NO
RECTORADO	X	
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X	

COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA	X	
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X	
COORDINACIÓN	X	
COORDINACIÓN DE CAAI	X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA	X	
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3	X	
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA	X	
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN	X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA	X	
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN	X	
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X	
DIRECCIÓN FINANCIERA	X	
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X	
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Por esta razón se determina que existe un buen clima laboral en las áreas de la ESPAM MFL, donde se fomenta el trabajo en equipo con el fin de cumplir con los resultados de cada una de ellas.

De acuerdo con la comunicación interna si es óptima con los miembros del área laboral administrativa, los directivos expusieron lo siguiente:

**Cuadro 4.3.** Evaluación sobre la comunicación interna optima de las áreas de la ESPAM MFL.

ÁREAS	COMUNICACIÓN INTERNA ÓPTIMA	
	SI	NO
RECTORADO	X	
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X	
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X	
COORDINACIÓN		X
COORDINACIÓN DE CAAI	X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN	X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA	X	
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X	
DIRECCIÓN FINANCIERA		X



DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X	
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Como se puede considerar existen áreas que manifiestan que la comunicación interna no es óptima, por lo que consideran que se mejore ya que no disponen de todas las estrategias para comunicarse de forma efectiva y de recursos tecnológicos.

Con respecto a la evaluación de la calidad de cómo se maneja la comunicación en la ESPAM MFL, el área de rectorado, las direcciones de carrera y coordinaciones, manifestaron lo siguiente:

**Cuadro 4.4.** Evaluación de la calidad del manejo de la comunicación interna de las áreas de la ESPAM MFL.

ÁREAS	CALIDAD DEL MANEJO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.		
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR
RECTORADO	X		
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X		
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X		
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X	
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X		
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X		
COORDINACIÓN		X	
COORDINACIÓN DE CAAI	X		
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X	
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X	
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X		
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X	
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X		

COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X	
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X		
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X		
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X		
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X	
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X		
DIRECCIÓN FINANCIERA		X	
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X		
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X		
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X		

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Se determina que la mayoría de las áreas manifiestan que la forma en que se maneja la comunicación interna en la ESPAM MFL es muy buena, sin embargo, en algunos departamentos consideran que es necesario que se realicen mejoras, como habilitar medios o estrategias que permitan llegar a todos los grupos que conforma la institución.

Sobre la forma que influye la comunicación interna en las áreas de la ESPAM MFL, se determinó lo siguiente:

**Cuadro 4.5.** Evaluación de la influencia de la comunicación interna de las áreas de la ESPAM MFL.

ÁREAS	INFLUENCIA DE LA COMUNICACIÓN	
	DIRECTA	INDIRECTA
RECTORADO	X	
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X	
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X	
COORDINACIÓN		X

COORDINACIÓN DE CAAI	X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X	
DIRECCIÓN FINANCIERA		X
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X	
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

La mayoría de las áreas de la ESPAM MFL sostienen que la comunicación influye de forma interna, sin embargo, recomiendan que se puede manejar los avances tecnológicos y utilizar herramientas para ahorrar papeles y de esa manera ser más eficientes. De esta forma con el quipux se mejoraría los niveles de influencia.

Por otro lado, los entrevistados consideraron lo siguiente sobre la calidad de los medios de comunicación.

**Cuadro 4.6.** Evaluación de la calidad de los medios de comunicación de la ESPAM MFL.

ÁREAS	CALIDAD DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
	EFICIENTE	DEFICIENTE
RECTORADO	X	
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X	
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X	
COORDINACIÓN		X
COORDINACIÓN DE CAAI	X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X	
DIRECCIÓN FINANCIERA		X
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X	
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	

DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X	
--------------------------------	---	--

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Los entrevistados sostienen que la calidad de la comunicación es eficiente, pero recomiendan que sería útil incrementar el intranet, quipux para reducir el tiempo de entrega de la información.

Sobre los medios de comunicación si permiten que los miembros de las áreas se encuentren informados sobre temas que son relevantes en la institución, se obtuvo lo siguiente:

**Cuadro 4.7.** Evaluación de la calidad de la información brindada por los medios de comunicación que ofrece la ESPAM MFL.

ÁREAS	CALIDAD DE LA INFORMACIÓN BRINDADA POR LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	
	EFICIENTE	DEFICIENTE
RECTORADO	X	
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X	
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X	
COORDINACIÓN		X
COORDINACIÓN DE CAAI	X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	

DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X	
DIRECCIÓN FINANCIERA		X
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X	
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

En relación a la pregunta anterior los encargados de las áreas, manifiestan que dichos medios de comunicación no mantienen del todo informados a los miembros de la institución sobre temas relevantes, por lo que consideran que es necesario realizar mejoras.

En relación a los factores que afectan a la parte comunicacional con respecto al desarrollo de la gestión se obtuvo lo siguiente:

**Cuadro 4.8.** Factores que afectan la parte comunicacional de las áreas administrativas de la ESPAM MFL.

ÁREAS	FACTORES QUE AFECTAN LA PARTE COMUNICACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM MFL.				
	TIEMPO	RECURSOS ECONÓMICOS	RETRASO EN COMUNICACIÓN	INTERNET	COBERTURA
RECTORADO	X	X			
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X		X		
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X			X	
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X		X	
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X			X	X

DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X		X		
COORDINACIÓN		X	X		
COORDINACIÓN DE CAAI	X			X	X
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X	X		
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X	X		
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X		X	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X		X	
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD	X		X		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X		X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X		X		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X				X
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X		X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	X			
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	X	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X			
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	X			

DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	X			X
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	X		X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X			
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X		X		
DIRECCIÓN FINANCIERA		X	X		
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X				X
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	X		X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X			X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

De esta forma se determina que los factores que afectan a la parte comunicacional dentro de las áreas de la ESPAM MFL esta relacionadas a que no se difunde a tiempo la información, el internet en ocasiones es lento y los recursos económicos con los que disponen no son los necesarios para cumplir con las actividades asignadas.

Con respecto a las estrategias que utilizan para mejorar la comunicación interna dentro de las áreas se determinó lo siguiente:

**Cuadro 4.9.** Estrategias utilizadas por las áreas administrativas de la ESPAM MFL.

ÁREAS	ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS.				
	COMUNICACIÓN DIRECTA	LLAMADAS PERSONALES	REDES SOCIALES	AUDIO VIRTUAL	REUNIONES
RECTORADO	X	X			
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X		X		
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X			X	



COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA		X		X	
COORDINACIÓN DE CIIDEA	X			X	X
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN	X		X		
COORDINACIÓN		X	X		
COORDINACIÓN DE CAAI	X			X	X
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA		X	X		
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3		X	X		
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS	X		X	X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA		X		X	
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	X		X		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL		X		X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA	X		X		X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO	X				X
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X		X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X	X			

DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X	X	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X			
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X	X			
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X	X			X
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X	X		X	
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X			
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X		X		
DIRECCIÓN FINANCIERA		X	X		
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X				X
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X	X		X	
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X			X	

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Por medio de los resultados obtenidos se determina que entre las estrategias que utilizan las áreas de la ESPAM MFL para mejorar la comunicación interna son las llamadas telefónicas, redes sociales, comunicación interna, reuniones de trabajo que fomenta el trabajo en equipo. Sin embargo, recomiendan que se adquiera un nuevo sistema de información llamado quipux ya que es un sistema

de gestión documental que permite el registro y control de los documentos digitales o físicos.

Por último, se obtiene información sobre la evaluación del funcionamiento de los canales internos de la comunicación a la ESPAM MFL, como se detalla a continuación:

**Cuadro 4.10.** Evaluación del funcionamiento de los canales de comunicación internos de la ESPAM MFL.

ÁREAS	EVALUACIÓN DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS DE LA ESPAM MFL		
	MUY BUENA	BUENA	REGULAR
RECTORADO	X		
DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO	X		
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN	X		
COORDINACIÓN GENERAL ACADEMICA			X
COORDINACIÓN DE CIIDEA		X	
DIRECCIÓN DE CARRERA DE COMPUTACIÓN		X	
COORDINACIÓN			X
COORDINACIÓN DE CAAI		X	
DIRECCIÓN DE POSGRADO Y FORMACIÓN CONTINUA			X
COORDINACIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA ANALISTA 3			X
COORDINACIÓN DEL CENTRO DE IDIOMAS		X	
COORDINACIÓN DE LA UNIDAD TECNOLÓGICA			X
DIRECCIÓN DE GESTION DE LA CALIDAD		X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AMBIENTAL			X
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE AGROINDUSTRIA		X	
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE TURISMO		X	
COORDINACIÓN DEL HOTEL HIGUERÓN		X	
DIRECCIÓN DE PLANIFICACION	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE INGENIERÍA AGRÍCOLA	X		
DIRECCIÓN DE LA CARRERA DE MEDICINA VETERINARIA		X	
VICERRECTORADO ACADÉMICO E INVESTIGACION	X		
DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN	X		

DIRECCIÓN DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	X		
COORDINACIÓN DE NIVELACIÓN Y ADMISIÓN		X	
COORDINACIÓN DE EMPRENDIMIENTO.	X		
DIRECCIÓN FINANCIERA		X	
DIRECCIÓN 1 (TÉCNICO TESORERÍA)	X		
DIRECCIÓN DE SECRETARÍA GENERAL	X		
DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA	X		

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Se puede observar que los entrevistados consideran que el funcionamiento de los canales de comunicación obtiene resultados regulares ya que los mismos exponen que los trabajadores no dominan del todo los sistemas o tecnología en general por lo que sería importante realizar capacitaciones para obtener una eficiencia total dentro de los mismos.

#### **4.2. FASE 2. IDENTIFICAR LOS FACTORES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESPAM “MFL”**

Para el desarrollo de esta fase, se tuvo que aplicar la ficha de observación para identificar los factores que inciden en la comunicación interna de las áreas administrativas de las carreras de la ESPAM “MFL”

**Cuadro 4.11.** Ficha de observación adaptado por las autoras

		Siempre	A veces	Rara vez	Nunca
1	El superior inmediato, proporciona una comunicación eficiente para realizar el trabajo.	X			
2	Se hace Intercambio de información entre compañeros para coordinar tareas entre diferentes "estaciones" de trabajo		X		
3	Se comparte al superior inmediato toda la información recibida relacionada al trabajo	X			
4	Se obtiene información directa y clara acerca de mi desempeño ("voy bien o voy mal"), a través de mi superior inmediato.	X			

5	La información relacionada con la institución como metas, indicadores y objetivos, llegan a través del superior inmediato.	X			
6	Se sienten satisfechos con la comunicación entre jefe inmediato y trabajador.		X		
7	Existe independencia y familiaridad para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del equipo de trabajo.	X			
8	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido "y desarrollado adecuadamente"		X		
9	La información relacionada con nuevos reglamentos, llega a través de mi superior inmediato.	X			
10	Existe buena comunicación entre compañeros para mejorar algún procedimiento de la institución		X		
11	Una buena comunicación influye en el desempeño laboral de los miembros de la institución		X		
12	Tienen inconvenientes "problemas" para comunicar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato.			X	
13	Los medios que se utiliza en la institución son adecuados para brindar una buena comunicación		X		
14	La comunicación que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable	X			
15	Se obtiene información sobre mi proyección profesional (es decir se me comunica cómo estoy desarrollando mis actividades y si tengo oportunidades de crecimiento en función esto") en la empresa, a través de mi superior inmediato.		X		
16	Una buena comunicación interna proporciona una coordinación dentro de la organización	X			
17	Se brinda una comunicación organizacional para mejorar las actitudes de los colaboradores	X			
18	El tiempo es un factor muy relevante para no tener una comunicación eficiente		X		
19	El desarrollo organizacional no es el más adecuado para la institución			X	
20	La comunicación interna muestra una identificación institucional por parte del empleado hacia la institución		X		

Obtenido de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6559163.pdf>

Por medio de la ficha de observación aplicada se determina que existe una proporción de información adecuada por parte del superior inmediato, sin embargo, pocas veces se hace intercambio de información entre compañeros para coordinar las tareas entre diferentes estaciones de trabajo. También se

presenta poca satisfacción con la comunicación que existe entre el superior inmediato y los demás ya que no todos tienen la confianza en decir los problemas que ocurren dentro del departamento.

## APLICACIÓN DE ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

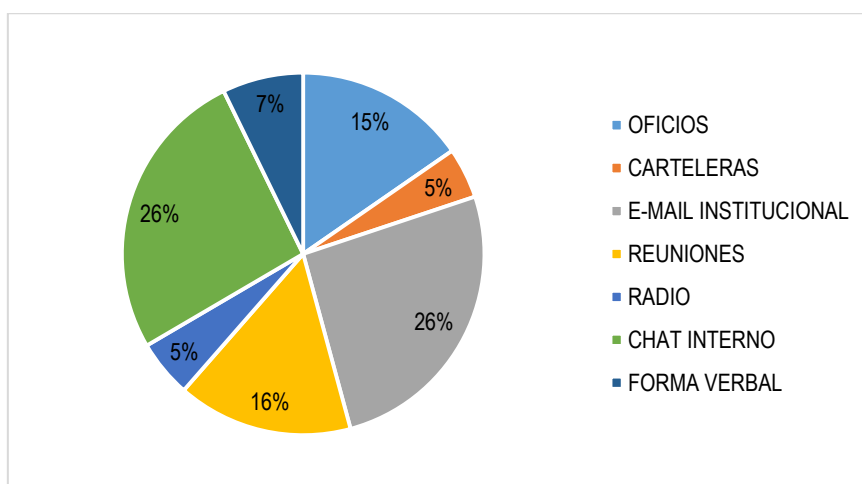
Al contar con esta información, se realizó la encuesta de manera estructural, clara y entendible, cabe indicar que esto permitió identificar los factores que intervienen en el desarrollo organizacional de las áreas administrativas estudiadas.

### 1. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información? (Seleccione tres)

**Cuadro 4.12.** Canales de comunicación más comunes.

OPCIÓN	N°
OFICIOS	51
CARTELERAS	15
E-MAIL INSTITUCIONAL	86
REUNIONES	52
RADIO	17
CHAT INTERNO	87
FORMA VERBAL	24
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

Fuente: Las autoras.



**Gráfico 4.1.** Canales de información más importante

Fuente: Elaborado por las autoras.

Por medio de la encuesta aplicada se determina que los encuestados manifiestan que dentro de los canales de comunicación más comunes están el chat interno con 26%, seguido del e-mail institucional con 26%, las reuniones con el 16% y oficios con 15%. Es decir que los empleados continuamente usan los canales dependiendo de cada uno de ellos.

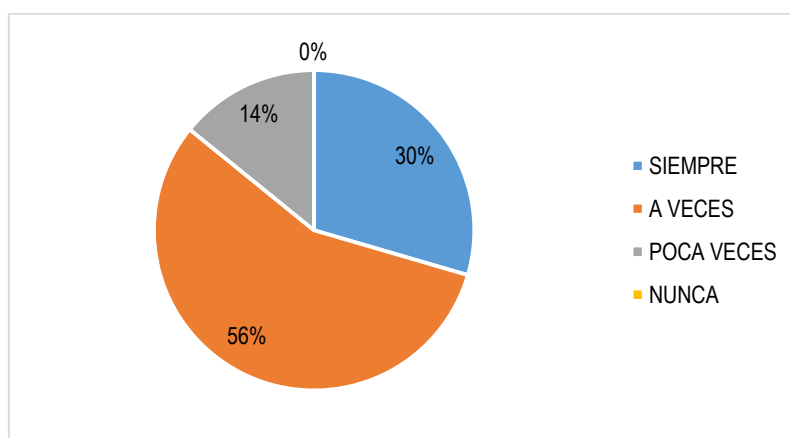
Dicha información concuerda con la teoría establecida por Mendoza (2015), donde menciona que la gestión de la comunicación interna es muy importante porque permite mantener el buen trabajo en la organización. No solo contribuye a una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que permite el establecimiento de un clima laboral saludable. Por esta razón existen diversos canales de comunicación que las empresas pueden utilizar. Cabe señalar que estos pueden ser de dos tipos: formales e informales (oral, escrito o digital).

## 2. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

**Cuadro 4.13.** Calidad de información.

OPCIÓN	N°
SIEMPRE	98
A VECES	187
POCA VECES	47
NUNCA	0
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

Fuente: Las autoras.



**Gráfico 4.2.** La información es oportuna y llega a tiempo.

Fuente: Elaborado por las autoras.

En la presente interrogante se observa que los encuestados manifiestan con el 56% que a veces la información que reciben es oportuna y llega a tiempo, a diferencia del 30% que exponen que siempre y el 4% pocas veces.

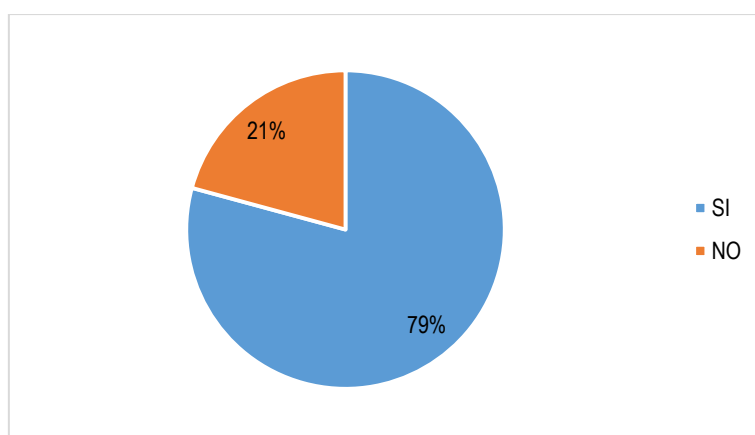
Por esta razón dicha información lo establece en su trabajo el autor González (2016), donde establece para que la información cumple con sus objetivos es necesario que posea ciertas características: Debe ser relevante: tiene que ser importante y la que necesitamos; debe estar actualizada: debe utilizarse en el momento de ser generada; debe ser comparable: que permita ser confrontada con datos similares; debe ser confiable: debe permitir que los usuarios puedan depender de ella al tomar sus decisiones; debe ser económica: debe ser más barata la obtención que la ganancia de su explotación; debe ser rápida: el acceso a la información debe realizarse de forma rápida y sencilla; debe ser de calidad: es importante que la información carezca de errores y sea completa.

### 3. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

**Cuadro 4.14.** Eficiencia de canales de comunicación.

OPCIÓN	Nº
SI	263
NO	69
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

Fuente: Las autoras.



**Gráfico 4.3.** Los canales de información son eficientes.

Fuente: Elaborado por las autoras.



De acuerdo con García (2018), es necesario generar una segmentación eficiente, de acuerdo a los medios de comunicación que se decida utilizar, pues está claro que hoy en día los medios tradicionales de comunicación comprenden a la población de mayor edad, mientras que las redes sociales y plataformas digitales abarcan mayoritariamente a un público joven.

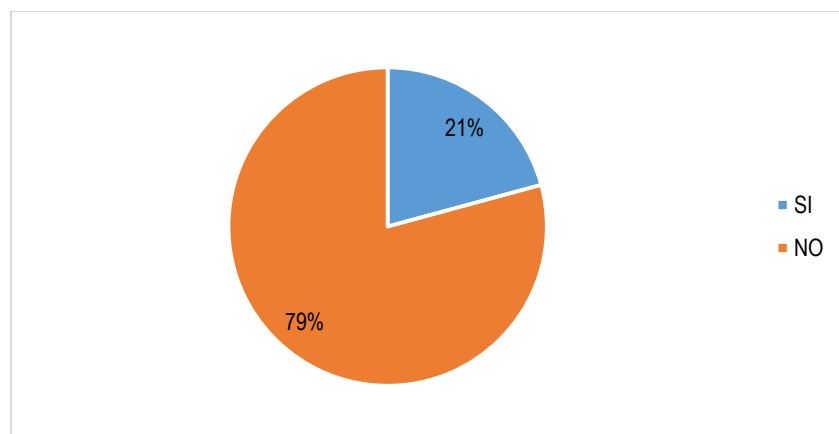
De esta forma los encuestados determinan con el 79% que los canales de información que utilizan para difundir información si son eficientes, a diferencia del 21% que no lo consideran.

**4. ¿El manejo de la comunicación e información ha influido alguna vez en su desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados?**

**Cuadro 4.15.** Influencia de la comunicación en el desempeño laboral.

OPCIÓN	Nº
SI	69
NO	263
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

Fuente: Las autoras.



**Gráfico 4.4.** Influencia de la comunicación e información en el desempeño laboral.

Fuente: Elaborado por las autoras.

Con relación al manejo de la comunicación e información si ha influido alguna vez en un desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados, el 79% manifiesta que no y el 21% que si ha influido.

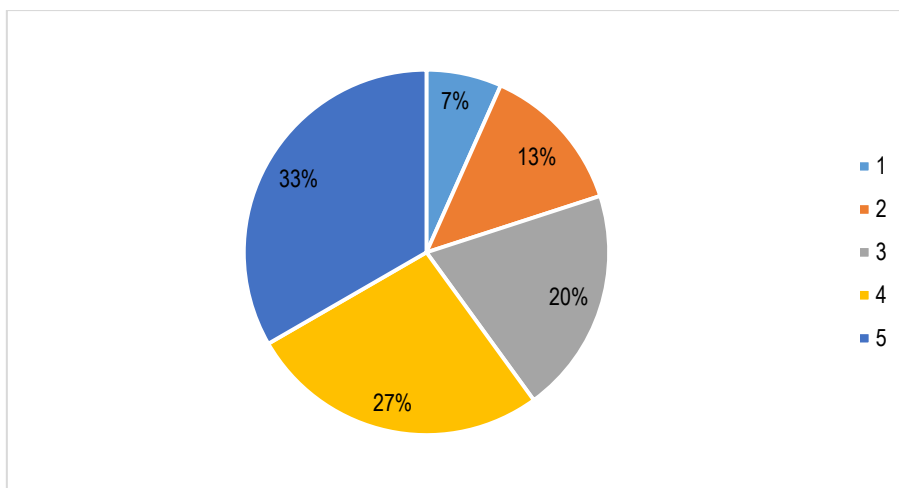
Dicha información concuerda con la investigación realizada por Carvajal (2015) en el INEC, donde la mayoría de encuestados el manejo de la comunicación

interna no ha afectado en su desempeño dentro de la institución, lo cual es muy bueno ya que refleja que el Restaurante Especializado en Sundae (DICOS) maneja la información de una forma bastante acertada y alineada a los objetivos institucionales. Existe un porcentaje menor que afirma que sí se ha visto el 71% afectado por causa de los flujos de comunicación, ya que como vimos en cuadros anteriores, existen algunos factores que obstaculizan la información y muchas veces si no se tiene el control y cuidado necesario la información se puede perder y no llegar a su destinatario en el tiempo correcto.

**5. ¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en la ESPAM “MFL” siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?**

**Cuadro 4.16.** Calidad del manejo de comunicación.

OPCIÓN	N°
1	0
2	35
3	78
4	147
5	72
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>



**Gráfico 4.5.** Calidad del tipo de comunicación en la ESPAM MFL.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Los encuestados califican el manejo de la comunicación en la ESPAM MFL, con el rango del 5 representado por el 33% siendo alto, a diferencia del 27% con el rango de 4 que lo considera no tan eficiente, el 20% con el rango de 3 siendo

bajo, el rango de 2 representado por el 13% y el 7% siendo el más bajo. Es decir que lo califican en modo medio.

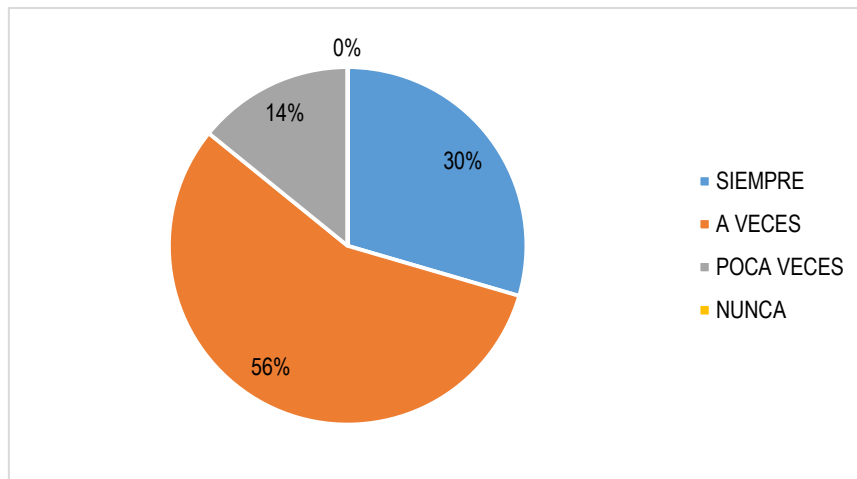
De esta forma los resultados concuerdan con la investigación realizada por Carvajal (2015) en el INEC, donde se observa que la mayoría de encuestados califica al manejo de la comunicación interna con el más alto puntaje que es 5; según algunas entrevistas realizadas a funcionarios de diferentes departamentos, DICOS ha tenido varios aciertos con respecto al manejo de canales y difusión de la información. Este dato muestra que un gran porcentaje de los 72 funcionarios se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza esta dirección. Los demás datos corresponden a ciertas fallas que aún existen en el manejo de la comunicación, como el mal uso de las carteras, la burocracia, la estructura física del INEC, la falta de presupuesto para la implementación de canales comunicacionales, entre otros.

**6. ¿Cree usted que la comunicación interna de la ESPAM “MFL” fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores?**

**Cuadro 4.17.** Fortalecimiento de comunicación interna en la ESPAM MFL.

<b>OPCIÓN</b>	<b>N°</b>
SIEMPRE	98
A VECES	187
POCA VECES	47
NUNCA	0
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

**Fuente:** Las autoras.



**Gráfico 4.6.** La comunicación interna de la ESPAM MFL fortalece las relaciones de los trabajadores.  
**Fuente:** Elaborado por las autoras.

De acuerdo si consideran que la comunicación interna de la ESPAM MFL fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores, el 56% sostienen que a veces, a diferencia del 30% que manifiestan que siempre y el 14% pocas veces.

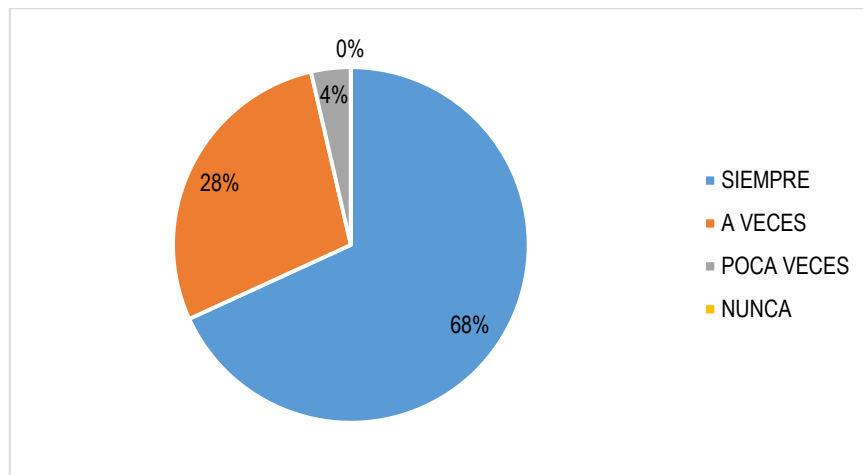
Por esta razón se establece que la comunicación interna es una herramienta estratégica clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa podemos transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización, lo cual genera una cultura de apropiación, fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía.

#### **7. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?**

**Cuadro 4.18.** Comunicación interna con buena comunicación.

OPCIÓN	Nº
SIEMPRE	227
A VECES	94
POCA VECES	11
NUNCA	0
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

**Fuente:** Las autoras.



**Gráfico 4.7.** La comunicación interna brinda una buena coordinación en la organización.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

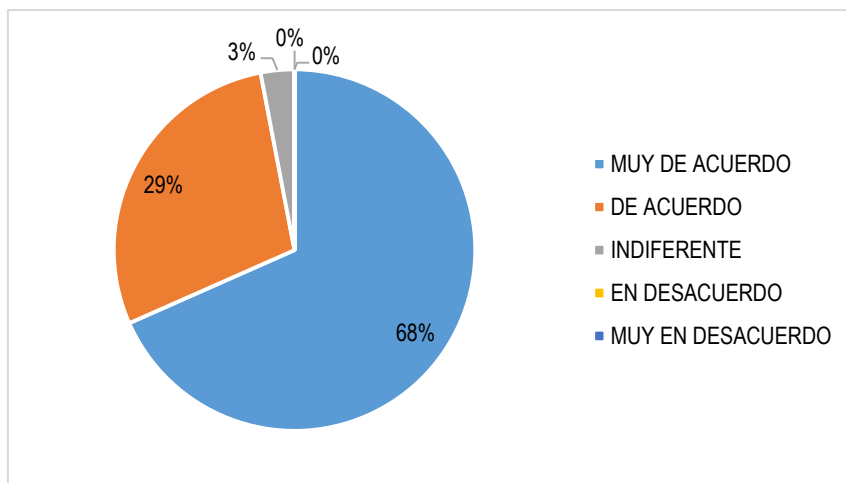
Los encuestados con el 68% expusieron que siempre la comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización, a diferencia del 28% que consideraron a veces y el 4% pocas veces. Por esta razón la comunicación interna es todo lo que se genera en una empresa, tanto informal, como formal. Hay comunicación interna en todas las conductas que se desarrollan dentro de la organización, desde lo que se escribe, lo que se dice, lo que se piensa, lo que se siente, hasta lo que no se dice.

**8. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?**

**Cuadro 4.19.** Comunicación interna mejoraría productividad de la empresa.

OPCIÓN	Nº
MUY DE ACUERDO	227
DE ACUERDO	95
INDIFERENTE	10
EN DESACUERDO	0
MUY EN DESACUERDO	0
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

**Fuente:** Las autoras.



**Gráfico 4.8.** Mejoramiento por medio de una buena comunicación interna.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

En la presente interrogante con relación si consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas, el 68% sostienen que está muy de acuerdo, a diferencia del 29% que se muestran de acuerdo y el 3% indiferente.

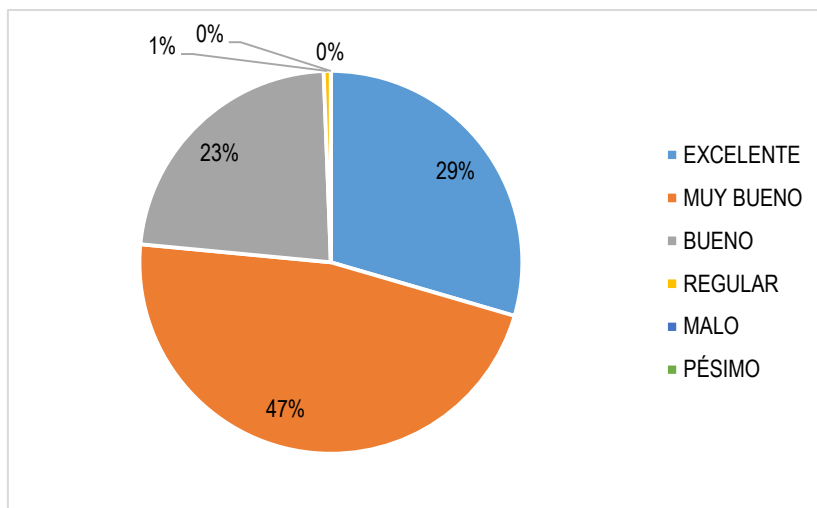
Es así que dichos resultados concuerdan con la teoría de López (2018), donde una buena comunicación interna en el trabajo es vital, ya que así los empleados se encuentran informados, escuchados y valorados al poder brindar sus opiniones y sugerencias.

#### 9. ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?

**Cuadro 4.20.** Calidad de medios de comunicación

OPCIÓN	Nº
EXCELENTE	98
MUY BUENO	156
BUENO	76
REGULAR	2
MALO	0
PÉSIMO	0
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

**Fuente:** Las autoras.



**Gráfico 4.9.** Calidad de los medios de comunicación en la institución.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

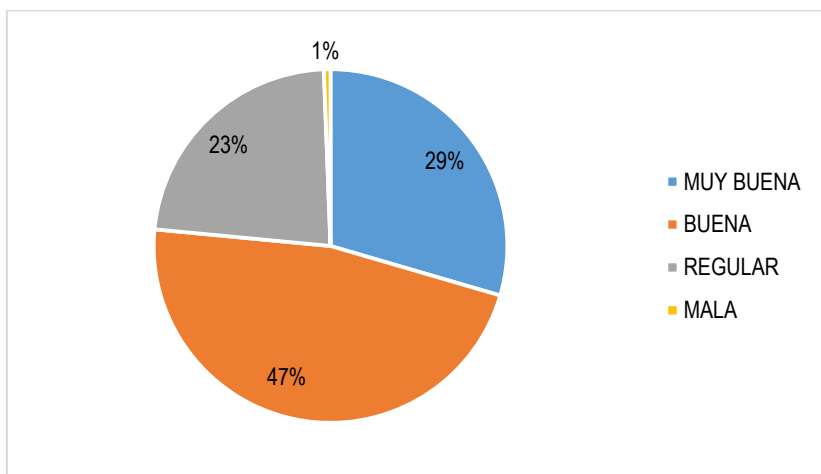
El 47% de los encuestados de las áreas de la ESPAM MFL manifiestan que es muy bueno los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa, a diferencia del 29% que expone que es excelente y el 23% que es bueno.

### 10. ¿Cómo percibe el clima laboral en la “ESPAM MFL”?

**Cuadro 4.21.** Calidad del clima laboral

OPCIÓN	Nº
MUY BUENA	98
BUENA	156
REGULAR	76
MALA	2
<b>TOTAL</b>	<b>332</b>

**Fuente:** Las autoras.



**Gráfico 4.10.** Calidad del clima laboral dentro de la institución.

**Fuente:** Elaborado por las autoras.

Por último, los encuestados determinan con el 47% que el clima laboral en la ESPAM MFL es buena, a diferencia del 29% que es muy buena y el 23% regular, ya que es importante que los empleados estén enfocados en los objetivos organizacionales y para ello la comunicación interna se convierte en una de las herramientas principales con las que cuenta la empresa para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado.

### **FASE 3. PROPONER UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA QUE CONTRIBUYA AL FORTALECIMIENTO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA ESPAM “MFL”**

En esta fase se procedió a elaborar un plan de comunicación para mejorar la comunicación organizacional de la carrera, para lo cual se retomó justamente los indicadores tratados en las encuestas, entrevistas y ficha de observación, específicamente, en aquellos elementos que recibieron una evaluación deficiente.



## **PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA ESPAM MFL**

Por medio de la investigación realizada se presenta la propuesta de un plan de comunicación interna para la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL); misma que se realizó mediante entrevista, encuestas y observación al personal encargado de la comunicación interna en la institución. De esta forma se establece que la comunicación interna es importante ya que según Torva (2015) “sin comunicación interna no hay comunicación externa”, lo que resulta efectivo ya que una institución como la ESPAM MFL que dispone de 29 áreas con un total de 361 empleados; necesita un plan de comunicación interna para mantenerles informados de las actividades que desarrolla la organización.

Es así que la importancia de mantener informado a todo su personal tiene como finalidad: que exista un conocimiento efectivo de parte de los colaboradores sobre las actividades y de esa forma lograr que cumplan con los objetivos de la institución; no sólo cumpliendo tareas, sino también contribuyendo a la institución. De igual forma permitirá mejorar la imagen de la institución y para conocer esencialmente los procedimientos que se encuentra desarrollando sus áreas y trabajadores, logrando de esa manera una información basada en la verdad y no en los supuestos.

### **JUSTIFICACIÓN**

El presente plan de comunicación interna que se ha planteado para la ESPAM MFL, tiene como objetivo establecer una serie de pautas, que suministren la comunicación para que ésta se convierta en una herramienta de apoyo, a la gestión de recursos humanos y, también a una mejor organización dentro de la Institución.

Por esta razón es necesario brindar todo el apoyo a la gestión de los recursos humanos; ya que es uno de los departamentos que ayuda a que los empleados se sientan producidos y satisfechos y, por tanto, se alcance un mayor rendimiento organizativo. También, se consigue conocer toda la información

circulante en la organización; lo que conduce a una mejor toma de decisiones. Por otra parte, una buena comunicación interna propicia una motivación eficiente y una participación efectiva; hace que los empleados transmitan una imagen de la organización positiva hacia el exterior. Además, se debe tener en cuenta, que para que exista una buena comunicación externa, es imprescindible mantener una buena comunicación interna.

### **Misión**

Establecer las políticas y objetivos establecidos por los directivos e investigadoras a través de una comunicación directa y permanente, lo que permitirá un mayor nivel de credibilidad institucional y una mejor valoración del rol que desempeña los empleados dentro de la organización.

### **Visión**

Posicionar al plan de comunicación interna, como elemento amigable de apoyo y mejoramiento de la gestión empresarial.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

- Sociabilizar sobre los beneficios del plan de comunicación interna en la ESPAM MFL, identificando los resultados a corto, mediano y largo plazo.

### **Objetivos específicos**

- Comprometer al personal de la institución con respecto al plan de comunicación interna.
- Implementar funciones y herramientas de comunicación interna, en la ESPAM MFL.
- Mejorar las estrategias de comunicación interna utilizadas por la institución; las mismas que ayudarán a mejorar la imagen de la ESPAM MFL.

## **Fortalezas**

- Liderazgo y especialización en el tratamiento de la información
- Generación de autoestima y motivación en el personal interno
- Múltiples fuentes técnicas de generación de información y motivación

## **Debilidades**

- Información interna contradictoria
- Desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, lo que provoca nerviosismo y rechazo a decisiones importantes por parte del personal
- Problemas de conexión en internet.
- Oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización.
- Desinformación en el tema de procesos causando inestabilidad laboral.
- Débil identidad institucional.

## **Políticas**

- Establecer el principio de que la comunicación es un proceso dinámico para el conocimiento de la existencia, crecimiento, persuasión y apropiación del proceso de la gestión y comunicación interna.
- Escoger como portavoces institucionales, a los directores de procesos en las diferentes áreas de la institución, y una vocería oficial sobre el proceso a la máxima autoridad de la ESPAM MFL.
- Comprometer los esfuerzos y estrategias necesarias orientadas a conseguir la mayor integración del personal involucrado en cada proceso y a través de productos comunicaciones.
- Incentivar el mejoramiento del clima laboral, en beneficio de un mayor rendimiento y desempeño laboral e institucional.

Dentro del presente plan que se desarrolló están las diferentes propuestas que se han realizado; mismas que ayudarán que la institución se encuentre organizada internamente y, por ende, presente una tenga una calidad imagen

integra y disponga de servicios eficientes hacia los usuarios; en este caso a los empleados de la ESPAM MFL; las propuestas son analizadas a continuación:

<b>PLAN DE MEJORA</b>					
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>RECURSOS</b>
Información interna a destiempo y contradictoria.	Aplicar estrategias que permitan eficiencia en la comunicación interna de la institución.	Utilización de herramientas tecnológicas para elevar la efectividad de la comunicación interna como: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quipux</li> <li>• Intranet</li> <li>• Videollamadas</li> <li>• Correo Electrónico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar ante las autoridades la integración de las herramientas tecnológicas para la mejora del proceso de comunicación interna.</li> <li>• Realizar reuniones con los directivos para delimitar las herramientas tecnológicas más importantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Recurso Humanos.</li> <li>• Departamento financiero.</li> <li>• Directores de carreras.</li> <li>• Coordinadores de programas y departamentales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>
Manejo inadecuado del proceso de comunicación interna, generando desmotivación hacia	Capacitar al personal para que sea eficiente en el proceso de comunicación interna de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesas de trabajos</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Reuniones e trabajos</li> <li>• Foros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación al personal sobre procesos de comunicación interna, mediante talleres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>

las actividades del personal.			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones de trabajos donde se den a conocer los posibles inconvenientes cada tres meses.</li> </ul>		
Internet deficiente para la práctica de docencia y actividades administrativas.	Disponer de una conexión eficaz mediante fibra óptica que permita realizar las actividades de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar los recursos antes las autoridades para tener una conexión por fibra óptica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalación de nuevos equipos de internet que permitan obtener una conexión que asegure una comunicación interna entre los demás departamentos de la institución.</li> <li>• Instalar repetidores en cada departamento para tener mayor rapidez en la entrega de comunicación interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Departamento financiero</li> <li>• Coordinación de tecnología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>

Oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización.	Mejorar las relaciones interpersonales para ser un equipo de trabajo en beneficio de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones sobre relaciones interpersonales.</li> <li>• Incentivos al personal</li> <li>• Reconocimiento laboral</li> <li>• Mejora dentro de las actividades laborales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar capacitaciones cada tres meses al personal con temas de relaciones interpersonales, mediante seminario taller.</li> <li>• Brindar incentivos y reconocimientos que permita al personal realizar sus actividades con mayor confianza y responsabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Departamento financiero y</li> <li>• Departamento de planificación y coordinación de preparación continúa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>
Falta de información sobre los procesos causando inestabilidad laboral.	Aplicar herramientas tecnológicas para brindar información oportuna sobre los procesos para que haya estabilidad laboral dentro de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones sobre las leyes laborales.</li> <li>• Capacitación sobre los procesos de contratación laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar dos capacitaciones por año a los empleados mediante las nuevas reformas de leyes laborales que se establezcan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Vicerrectora.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Coordinación de preparación continúa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>

			por medio del Estado.		
Débil identidad institucional.	Reforzar la identidad institucional que permita cumplir con los objetivos establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del personal sobre su rendimiento y de las herramientas que dispone cada departamento para la ejecución de sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una evaluación al personal sobre la calidad de las herramientas con la que dispone la institución.</li> <li>• Evaluar el cumplimiento de las tareas de cada departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rectora.</li> <li>• Vicerrectora.</li> <li>• Recursos Humanos.</li> <li>• Coordinación de preparación continúa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Económicos.</li> </ul>

**Cuadro 4.22.** Propuesta de plan de mejora con el fin de socializar sobre los beneficios del plan de comunicación interna en la ESPAM MFL, identificando los resultados a corto, mediano y largo plazo, elaborado por las autoras.



# **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

- Se analizó el proceso actual de comunicación interna de las áreas administrativas de la ESPAM MFL por medio de una entrevista a los jefes de cada área y encuesta a cada uno de los trabajadores permitiendo tener un acercamiento directo con el objeto de estudio logrando analizar cómo se desarrolla el actual proceso de la comunicación interna en las áreas administrativas de la institución.
- Al identificar los factores de la comunicación interna que inciden en el desarrollo organizacional de las áreas administrativa de la ESPAM MFL, se determinó que existe una proporción de Información interna contradictoria, desconocimiento del manejo del proceso de comunicación interna, lo que provoca nerviosismo y rechazo a decisiones importantes por parte del personal, problemas de conexión en internet, oposición de sectores laborales y grupos de poder al interior de la organización, desinformación en el tema de procesos causando inestabilidad laboral y débil identidad institucional. Además, se observó que existe poca satisfacción con la comunicación que existe entre el superior inmediato y los demás, considerando que el tiempo es un factor muy relevante para no tener una comunicación eficiente.
- Se determinó que la institución ante los problemas identificados demuestra que no ha realizado aún un diagnóstico de los procesos comunicacionales que inciden en el logro de los objetivos institucionales, y de esta forma no ha propuesto planes de comunicación interna que permita detectar las deficiencias establecidas dentro de la investigación.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- Es recomendable que la ESPAM MFL, pueda manejar los avances tecnológicos y utilizar comunicación interna para ahorrar papeles y de esa manera ser más eficientes. De esta forma con un intranet y Quipux se mejoraría los niveles de influencia que permitirán reducir el tiempo de entrega de la información.
- Es importante que se continúe identificando los tipos de factores que intervienen dentro de la comunicación interna de la ESPAM MFL, con el fin de brindar una información eficiente, que exista una buena cobertura de internet para que cada área esté informada de los procesos con el objetivo de elevar la satisfacción laboral al momento de transmitir un tipo de información, de igual forma optimizar los recursos y tiempo que se emplean en la información a través de herramientas tecnológicas como el Intranet, Quipux, Conferencias, entre otros.
- Es recomendable que la ESPAM MFL tome en cuenta la aplicación de la propuesta del plan de comunicación interna con el objetivo de mejorar la comunicación organizacional, y de esta forma los colaboradores de cada área se mantengan informados sobre los procedimientos a realizar para cumplir de manera oportuna con los objetivos asignados.

## BIBLIOGRAFÍA

- Altamirano, M. (2018). La comunicación interna en el fortalecimiento del clima laboral en la escuela de infantería área en Guayaquil, Periodo 2018. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32430/1/M%C3%93NICA%20ALTA%20MIRANO.pdf>
- Alvario, C. (2018). La comunicación organizacional y su relación con el clima laboral en el GAD Municipal de Pueblo Viejo en el primer trimestre del 2018. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de [http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32431/1/TESIS\\_ALVARIO%20YAN%20CRISTINA.pdf](http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/32431/1/TESIS_ALVARIO%20YAN%20CRISTINA.pdf)
- Arboleda, F. (2016). Análisis de la comunicación interna en la empresa papelera, con énfasis en comunicación empresarial para la mejora continua. (Tesis de pregrado). Universidad de Guayaquil, Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16103/1/Trabajo%20Complexivo%20Felipe%20Arboleda.pdf>
- Asuad, N., & Vázquez, C. (2015). Marco lógico de la investigación científica. Recuperado de [http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico\\_2015\\_2.pdf](http://www.economia.unam.mx/cedrus/descargas/Metodo%20Cientifico_2015_2.pdf)
- Bucheli, A. (2015). Comunicación organizacional interna y su incidencia en el clima organizacional del Instituto Técnico Superior Libertad. (Tesis de pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7842/1/T-UCE-0007-326i.pdf>
- Calderón, L. (agosto de 2016-2017). Análisis de la Comunicación Interna, en la Facultad de Ciencias Psicológicas de la Universidad de Guayaquil, en el período 2016 – 2017. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/21397/1/Trabajo%20de%20titulaci%C3%B3n%20CALDER%20VELASCO%20LUIS%20OSWALDO.pdf>
- Carvajal, K. (2015). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del instituto nacional de estadística y censos- INEC. (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica Del Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/plan%20de%20comunicacion%20interna%20para%20fortalecer%20la%20cultura%20organizacion%20del%20instituto%20nacional%20de%20.pdf?sequence=2&isallowed=y>

Carvajal, K. (2015). Plan de comunicación interna para fortalecer la cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos- INEC. Recuperado de:

<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8179/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20FORTALECER%20LA%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20DEL%20INSTITUTO%20NACIONAL%20DE%20.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Decreto Legislativo o Registro Oficial 449 de 20- oct- 2008 Última modificación 13-jul-2011 Estado Vigente. Art. 16. Sección tercera Comunicación e Información. Pág. 25. Recuperado de [https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp\\_ecu-int-text-const.pdf](https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf)

Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1). Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2219-71682018000100003&script=sci_arttext)

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>

Del Valle, M., Lahoz, S. (2016). La comunicación universitaria asume nuevas formas *Opción*, vol. 32, núm. 12, 2016, pp. 2006-2018 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048903053.pdf>

Dias, R., y Pagán, M. (2016). Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. *Razón y Palabra*. 20(94), p. 1065. Universidad de los Hemisferios Quito, Ecuador. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199547464060.pdf>

Domínguez, M. (2015). La gestión administrativa municipal y el desempeño laboral en la Municipalidad Distrital de Comas, Lima, 2015. Recuperado de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5510/Dominguez\\_BMDC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/5510/Dominguez_BMDC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Dueñas, F. (2016). La importancia de la comunicación interna en las organizaciones. Recuperado de: <https://blog.acsendo.com/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López Estatuto Título I. (2016). Estatuto. Recuperado de [http://web1.espam.edu.ec/images/espam/estatuto\\_espam\\_mfl%20aprobado\\_por\\_el\\_ces.pdf](http://web1.espam.edu.ec/images/espam/estatuto_espam_mfl%20aprobado_por_el_ces.pdf)

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López Estatuto Título I. (2016). Estatuto. Recuperado de

[http://web1.espam.edu.ec/images/ESPAM/ESTATUTO\\_ESPAM\\_MFL%20APROBADO\\_POR\\_EL\\_CES.pdf](http://web1.espam.edu.ec/images/ESPAM/ESTATUTO_ESPAM_MFL%20APROBADO_POR_EL_CES.pdf)

- Espinosa, N., Cevallos, M., y Ancín, S. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana comunicación. *Dialnet*. 6(1). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6067433>
- Fernández, T., Batista, L. (2016). Estrategia de comunicación interna para la gestión del conocimiento sobre desarrollo sostenible en la zona de defensa de la Sierrita, Municipio Cumanayagua. *Universidad y Sociedad*. 8(4), p. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202016000400003&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=s2218-36202016000400003&script=sci_arttext&tIng=en)
- Galarza, S., García, J., Ballesteros, L., Cuenca, V., y Fernández, A. (2017). Estructura organizacional y estilos de liderazgo en Cooperativas de Ahorro y Crédito de Pichincha. *Cooperativismo y Desarrollo*. 5(1). p. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6044786>
- Garbanzo, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas. *Educación*. 40(1), p. 67. Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/440/44043204005.pdf>
- García, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. 32(7), p. 688. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048480039.pdf>
- García, F. (2018). La importancia de canales de comunicación eficientes en la estrategia de marketing. Recuperado de: <https://mejoratucarrera.com/marketing/la-importancia-de-canales-de-comunicacion-eficientes-en-el-marketing/>
- García, M. (2019). Análisis de los Procesos Comunicacionales Internos y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional del Ministerio de Cultura y Patrimonio. (Tesis de pregrado). Universidad Central Del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/18042/1/T-UCE-0009-CSO-127.pdf>
- González, L. (2016). Características de la información. Recuperado de: <https://blogs.deusto.es/master-informatica/la-informacion-en-las-empresas/>
- Henríquez, G., Vallaes, F., y Garzón, M. (2018). El aprendizaje organizacional como herramienta para la universidad que aprende a ser responsable socialmente. *Pensamiento Americano*. 11(20), p. 126. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21803%-2Fpenamer.11.20.499.pdf>

- Hoyos, A., Lasso, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación retos. *Ciencias de la Administración y Economía*. 7(13). Recuperado de [http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=s1390-86182017000100105](http://scielo.senescyt.gov.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1390-86182017000100105)
- José, F. (2016). La comunicación. *Salus*. 20(3), p. 5. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>
- Labajo, E. (2016). El Método Científico. Recuperado [de https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/107-2016-02-17El%20M%C3%A9todo%20Cient%C3%ADfico.pdf)
- López, F. (2018). Importancia de la comunicación organizacional. Recuperado de: <https://ciclusgroup.wordpress.com/2013/01/18/importancia-de-la-comunicacion-organizacional/>
- Llanos, M. (2016). La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana. Samborondón, Ecuador. Recuperado de <https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Manzano, H. (2017). "La comunicación interna y el desempeño laboral del talento humano de la cooperativa de ahorro y crédito San Salvador agencias Puno y Juliaca-2016". (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Del Altiplano, Perú. Recuperado de [http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano\\_Chura\\_Hilda\\_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4840/Manzano_Chura_Hilda_Beatriz.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, D. (2015). Canales de comunicación dentro de la empresa. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/10/canales-comunicacion-existen-dentro-empresas/>
- Moya, J. (2015). Propuesta de una metodología para el fortalecimiento de la comunicación interna y clima organizacional mediante la aplicación de estrategias participativas. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4935/1/t-uce-0009-442.pdf>
- Oyarvide, H., Reyes, E., y Montaña, M. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*. 3(4), p. 299. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/687>
- Papic, K. (2019). Los tipos de comunicación organizacional interna en establecimientos educacionales municipalizados en Chile. *Cuadernos de Investigación Educativa*. 10(1), p. 66. Recuperado de:

<https://revistas.ort.edu.uy/cuadernos-de-investigacion-educativa/article/view/2881/2909>

- Peña B., Caldevilla D., y Batalla P. (2017). Tres Casos De Empresas Internacionales Con Éxito: Estudio De Las Estrategias De Comunicación Interna. *Latinoamericana De Comunicación*. 134. Recuperado de: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2697/2906>
- Pobea, M. (2015). La encuesta. Recuperado de <http://files.sld.cu/bmn/files/2015/01/la-encuesta.pdf>
- Puebla, B., y Farfán, J. (2018). Gestión de la comunicación interna a través de las aplicaciones para móviles caso de estudio: el corte inglés. *Prisma Social*. (22), p. 116-120. Recuperado de: <https://revistaprismasocial.es/article/view/2590/2755>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1150. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Ramírez, G. (2016). Fortalecimiento de la comunicación interna en la dirección de comunicación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/6174/1/T-UCE-0009-555.pdf>
- Ramírez, R., y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. 33(83), p. 309. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31053772011.pdf>
- Rayo, D. (2017). Diseño de un Plan de Comunicación Interna para mejorar la Comunicación en el Municipio de Esmeraldas. (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/8205/1/t-uce-0009-651.pdf>
- Rivas, Y. (2017). "Estudio de las estrategias de comunicación interna y externa en la empresa Sindicato de Choferes Profesionales de Tarqui- Manta". (Tesis de pregrado). Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, Manta, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/1055/1/ULEAM-RRPP-0024.pdf>
- Rodríguez, A. y Pérez, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento *Revista EAN*, 82, pp.179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Roselia, M. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*. 33(11), p. 105. Recuperado de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/view/132/121>

- Sánchez, C. (2015). "Identificación de los procesos comunicacionales y su incidencia en el desempeño laboral de Sinohydro Corporation-Quito.". (Tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7277/1/t-uce-0007-384i.pdf>
- Sanchis, P y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa. WPOM. 8(1), p. 16. Recuperado de <https://polipapers.upv.es/index.php/WPOM/article/view/7390/7760>
- Valdés, M., Rey, A., Castro, A., y Abreu, A. (2015). Web de comunicación organizacional para la gestión del conocimiento en la formación inicial y permanente. Revista Cubana de Ciencias Informáticas. 9, p. 6. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3783/378343680001.pdf>
- Vera, E. (2017) Análisis de la comunicación organizacional interna del grupo INPROEL S.A de la ciudad de Guayaquil. Recuperado de <file:///F:/Tesis/Tesis%20%20johanna%20estefania%20vera%20zapata.pdf>
- Villalobos, A. (2019). Instrumento para evaluar la comunicación interna en las micro y pequeñas empresas, caso zona Bajío-México. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6559163.pdf>



# **ANEXOS**

## ANEXO 1. MODELO DE ENTREVISTA APLICADA A LOS DIRECTORES DE LAS ÁREAS DE LA ESPAM MFL.



La presente entrevista está dirigida a cada jefe de las áreas administrativas de la ESPAM “MFL” para obtener información relevante de como incide la comunicación interna en el desarrollo organizacional.

1. ¿Qué funciones desempeña en ésta área?
2. ¿Existe un buen clima laboral entre el personal administrativo?
3. ¿Considera usted que la comunicación interna que tiene actualmente con los miembros de su área laboral administrativa es óptima? ¿Por qué?
4. ¿Cómo evalúa usted la forma en que actualmente se maneja la comunicación en la ESPAM “MFL”? ¿Por qué?
5. ¿Cómo influye la comunicación interna dentro de las áreas administrativas de la ESPAM “MFL”?
6. ¿Los medios de comunicación que existen en el área son realmente eficientes y oportunas? ¿Por qué?
7. ¿Estos medios realmente permiten que todos los miembros del área estén informados de los temas que son relevantes en la institución?
8. ¿Qué factores dentro de su área están afectando la parte comunicacional con respecto al desarrollo de su gestión?
9. ¿Qué estrategias utilizan para que se mejore la comunicación interna dentro de su área?

10. ¿Cómo evalúa usted el funcionamiento de los canales internos de la comunicación en la ESPAM “MFL”?



Oficio Circular n.º: ESPAM MFL-CAP-2019-395-OFC

Calceta, 25 de noviembre de 2019

**ASUNTO:** Autorización para realizar trabajo de titulación.

Srtas.

Barreto Macías María Victoria

Zambrano Macay Gema Deyanira

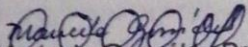
**ESTUDIANTES DE DÉCIMO SEMESTRE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA ESPAM MFL**

Calceta.-

De mis consideraciones:

En atención a oficio s/n suscrito por ustedes en el cual solicitan la debida autorización para realizar el proyecto de titulación "INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ", se les comunica que su solicitud fue gestionada con **Memorando n.º: ESPAM MFL-CAP-2019-493-OF**, y atendiendo Memorando N.º: ESPAM MFL-R-2019-189-M, suscrito por la Rectora de la ESPAM MFL Dra. C. Miryam Félix López, notifica la autorización para realizar el trabajo correspondiente.

Atentamente,

  
Lic. Maricela González Bravo, Mg.  
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

 **ESPAMMFL**  
ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ  
DIRECCIÓN  
CARRERA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MGB





**ESPAM MFL**  
 ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA  
 AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ

RECTORADO

Memorando N° ESPAM MFL-R -2019-189-M  
 Calceta, 18 de noviembre de 2019

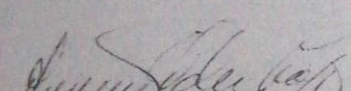
**PARA:** Lic. Maricela González Bravo. Mg.  
**DIRECTORA (E) DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**ASUNTO:** Autorización para realizar trabajo de titulación.

En atención a Memorando n.º: ESPAM MFL-CAP-2019-493-M de fecha 08 de noviembre de 2019, me permito indicar que se concede la autorización respectiva para que las estudiantes de décimo semestre de la carrera de Administración Pública: Barreto Macías María Victoria con C.I. N° 131671741-0 y Zambrano Macay Gema Deyanira con C.I. N° 131170131-0 realicen el proyecto de titulación denominado: **INCIDENCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA AGROPECUARIA DE MANABÍ MANUEL FÉLIX LÓPEZ.**

Sin otro particular me suscribo de usted, reiterando mi especial sentimiento de consideración y amistad.

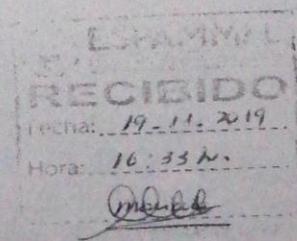
Atentamente,

  
 Econ. Miryam Elizabeth Félix López, Mgs. PhD.  
**RECTORA DE LA ESPAM MFL**



**Copia:** Vicerrectorado Académico.

MFL/tse



## ANEXO 2. MODELO DE ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA ESPAM MFL.



La presente encuesta va dirigida hacia el personal administrativo de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí “Manuel Félix López” y tiene como objetivo primordial recolectar información que servirá como base para el desarrollo de la presente investigación.

### 11. ¿Cuáles son los canales de comunicación más comunes mediante los cuales usted recibe información? (Seleccione tres)

Oficios	<input type="checkbox"/>	Radio	<input type="checkbox"/>
Carteleras	<input type="checkbox"/>	Chat interno	<input type="checkbox"/>
E-mail institucional	<input type="checkbox"/>	Boca a Boca	<input type="checkbox"/>
Reuniones	<input type="checkbox"/>		

### 12. ¿Cree usted que la información que recibe es oportuna y llega a tiempo?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Pocas veces	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

### 13. ¿Cree usted que los canales de comunicación que se utilizan para difundir información son eficientes?

Sí	<input type="checkbox"/>	N	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	---	--------------------------

### 14. ¿El manejo de la comunicación e información ha influido alguna vez en su desempeño laboral negativamente por causa de mensajes mal direccionados?

Sí	<input type="checkbox"/>	N	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	---	--------------------------

15. **¿Cómo calificaría usted al manejo de la comunicación en la ESPAM “MFL” siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?**

1       2       3       4       5

16. **¿Cree usted que la comunicación interna de la ESPAM “MFL” fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores?**

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Pocas veces   
Nunca

17. **¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?**

Siempre   
Casi siempre   
A veces   
Pocas veces   
Nunca

18. **¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?**

Muy de acuerdo   
De acuerdo   
Indiferente   
En desacuerdo   
Muy en desacuerdo

19. **¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?**

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Pésimo

**20. ¿Cómo percibe el clima laboral en la “ESPAM MFL”?**

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala



### ANEXO 3. APLICACIÓN DE ENTREVISTA A LOS DIRECTORES DE LAS ÁREAS DE LA ESPAM MFL.

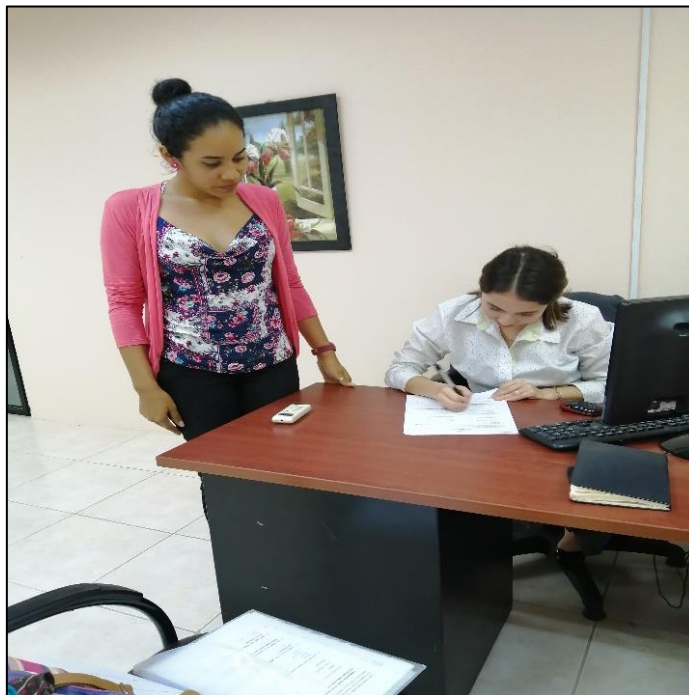


**FOTO A1.** Autoras aplicando entrevista al departamento de Vicerretorado de la ESPAM MFL.



**FOTO A2.** Aplicando entrevista a la Rectora de la ESPAM MFL.

## ANEXO 4. APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS TRABAJADORES DE LA ESPAM MFL



**FOTO A3.** Autora aplicando encuesta a trabajadores de la ESPAM MFL sobre la comunicación interna.



**FOTO A4.** Análisis de la encuesta con los trabajadores de la ESPAM MFL.