



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA:

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DEL ÁREA
ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA,
EXTENSIÓN QUITO.**

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga General

Autora:

Lara Ramos Rosa Elizabeth

Tutor:

Ps. Ind. Valencia González Edwin Guillermo, MSc.

AMBATO– ECUADOR

2020



**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Rosa Elizabeth Lara Ramos, declaro ser autor del Trabajo de Titulación con el nombre “La comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica”, como requisito para optar al grado tercer nivel como Psicóloga General y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 03 días del mes de mayo del 2020, firmo conforme:

Autor: Rosa Elizabeth Lara Ramos

Firma: 

Número de Cédula: 1715432819.

Dirección: Provincia, ciudad, Parroquia, Barrio.

Correo Electrónico: rose9214@hotmail.com

Teléfono: +593 998 487 118

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “La comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito” presentado por Rosa Elizabeth Lara Ramos, para optar por el Título de Psicólogo General.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 3 de mayo 2020



.....
Ps. Ind.Valencia González Edwin Guillermo, MSc.

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Psicólogo General, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 03 de mayo 2020


A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rosa Elizabeth', is shown within a rectangular frame. The signature is fluid and cursive.

.....
Rosa Elizabeth Lara Ramos
171543281-9

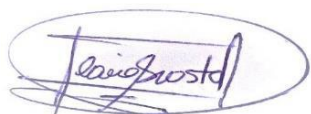
APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA EXTENSIÓN QUITO, previo a la obtención del Título de Psicólogo General, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 3 de mayo 2020



.....
Ps. Cl. Mónica Vasco, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



.....
Ps. Ind. Paul Bladimir Acosta Pérez, Mg.
VOCAL



.....
Ps. Ind. Luis Fernando Taruchain Pozo, Msc.
VOCAL

DEDICATORIA

A mis sobrinos Alexander, Gabriela, Jhulio, Daniela, Carolina, Anna Belén, José Ignacio, Matías, Mhía y Linda, quienes observaron el camino que he transitado, un camino que me llevó al amor propio y fue soporte para culminar esta etapa que parecía no alcanzable. Les dedico este trabajo lleno de esfuerzo, entusiasmo y perseverancia como evidencia de que el pasado no define quién eres, al contrario, te rediseña.

AGRADECIMIENTO

Por sobre todas las cosas, agradezco a mi Padre Celestial por la fuerza física y mental que me concedió en todo momento. A mi familia, sus enseñanzas descansan con fuerza sobre mi mente y corazón. A mi padre porque me enseñó el valor de la humildad, el trabajo y el esfuerzo, su amor que lo expresa en silencio, pero es perceptible a mis sentidos. A mi madre porque me enseñó que la valentía y la confianza en Dios es lo más importante. A mis hermanos que en sus consejos me han inyectado el no claudicar y reconocer mi valor. Dios y mi familia han sido mi base. Eternamente los amo.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Autorización por parte del autor	i
Aprobación del autor	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Aprobación Tribunal.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen Ejecutivo	xi
Abstract.....	xii
Introducción.....	1

CAPÍTULO I

El problema	2
Contextualización	3
Antecedentes investigativos	6
Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica	9
Fundamentaciones	9
Fundamentación Epistemológica.....	9
Fundamentación Psicológica	10
Justificación	11
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12

Objetivos Específicos	12
Marco Conceptual.....	13
Comunicación Organizacional	13
Compromiso Organizacional.....	23

CAPÍTULO II

Metodología.....	33
Área de estudio	34
Población y muestra	34
Instrumentos de investigación	35
Test Comunicación Organizacional.....	35
Test Compromiso Organizacional	36
Procedimientos para obtención y análisis de datos	38

CAPÍTULO III

Análisis de resultados	39
Comprobación de hipótesis	42
Hipótesis	42
Prueba Chi Cuadrado.....	44
Decisión	45

CAPÍTULO IV

Conclusiones.....	46
Recomendaciones	47
Discusión	48

CAPÍTULO V

Propuesta	50
Anexos	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N ^a 1 Población Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito	34
Tabla N ^o 2 Direcciones de la comunicación Organizacional.....	36
Tabla N ^o 3 Dimensiones del compromiso organizacional.	37
Tabla N ^o 4 Comunicación Organizacional.....	39
Tabla N ^o 5 Compromiso Organizacional	40
Tabla N ^o 6 Frecuencias Observadas en Comunicación y Compromiso Organizacional	43
Tabla N ^o 7 Frecuencias Esperadas en Comunicación y Compromiso Organizacional..	44
Tabla N ^o 8 Prueba Chi Cuadrado	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Población de estudio	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 2 Comunicación Organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico N° 3 Compromiso Organizacional	¡Error! Marcador no definido.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

FACULTAD DE FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD

CARRERA DE PSICOLOGÍA

TEMA: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA EXTENSIÓN QUITO.

AUTOR: Rosa Elizabeth Lara Ramos

TUTOR: Ps. Ind. Edwin Guillermo Valencia González, MSc

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo general investigar la comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito. Se aplicó dos reactivos, el test de comunicación y compromiso organizacional, a una población de 67 trabajadores. Concerniente a los resultados, en la comunicación se determinó que la mayoría de la población presenta comunicación descendente, seguida del cuarto de la población presenta la dirección ascendente y horizontal. En el compromiso se identificó mayor presencia de la dimensión normativa, siendo esto en la mayoría de la población, seguida del compromiso continuo que se presenta en un poco más del cuarto y el compromiso afectivo en una mínima parte. Se utilizó la prueba estadística del Chi Cuadrado que demostró la relación entre las variables, arrojando un valor de X^2 4,39 y permitió aceptar la hipótesis alterna, es decir, que la comunicación sí influye en el compromiso organizacional de los servidores administrativos de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito. Finalmente, fue factible la elaboración de una propuesta a la problemática encontrada, que consiste en talleres enfocados al fortalecimiento de la comunicación organizacional.

DESCRIPTORES: Compromiso, Comunicación, Afectivo, Continuo, Normativo.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA SALUD
CARRERA DE PSICOLOGÍA

THEME: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ITS INFLUENCE ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE ADMINISTRATIVE AREA SERVERS OF INDOAMERICA TECHONOLOGICAL UNIVERSITY QUITO EXTENSIÓN.

AUTHOR: Rosa Elizabeth Lara Ramos

TUTOR: Ps. Ind. Edwin Guillermo Valencia González, MSc

ABSTRACT

This research has the general objective of investigating organizational communication and its influence on organizational commitment in the servers of the administrative area of the Universidad Tecnológica Indoamérica Quito extension. It was applied two data collection reagents, the organizational communication test and the organizational commitment test, to a population of 67 workers. Concerning the results, in the communication it is determined that a little less than half of the population presents descending communication, a little more than a quarter follows the upward and horizontal direction of communication. In organizational commitment, a great presence of the normative dimension was identified, this being in the majority of the population, followed by the continuous commitment that occurs in a little over a quarter and the affective commitment in a small part. The Chi Square statistical test was used, which demonstrated the relationship between the variables, accepting the alternative hypothesis, that communication does influence the organizational commitment of the administrative servers of the Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito extension. Finally, it was feasible to prepare a proposal for a solution to the problem found, which consists of workshops focused on strengthening organizational communication.

KEYWORDS: Commitment, Communication, Affective, Continuous, Normative

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación se centra en el estudio de la variable de la comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito. La comunicación organizacional es un medio estratégico para que los procesos de la institución tengan fluidez mediante el intercambio de información. El compromiso organizacional es la inversión física y psicológica que los colaboradores entregan en su empresa, generando un vínculo que asocia sus metas con las de la institución.

En el primer capítulo se presenta la problemática y el contexto en el cual el fenómeno ocurre, causando entropía en los procesos y en el compromiso de los miembros de la organización. Se detalló datos estadísticos de cada variable: a nivel global, latinoamericano y en Ecuador. Posterior, los antecedentes investigativos de estudios previos de las variables; la contribución económica, teórica y social que el presente trabajo aporta a la organización estudiada y finalmente una exhaustiva investigación bibliográfica para estructurar el marco conceptual de cada variable. En el segundo capítulo se redacta la metodología del trabajo de investigación, un estudio de tipo analítico con enfoque cuali-cuantitativo mediante la aplicación de test estandarizados a una población de 67 personas. Se usó la prueba estadística del Chi Cuadrado para argumentar la relación existente entre las variables. En el tercer capítulo se encuentra la aplicación de la prueba estadística del Chi Cuadrado y los análisis e interpretación de los resultados arrojados por los instrumentos. En el cuarto capítulo se detalla las conclusiones, recomendaciones y la discusión resultado del comparativo con los antecedentes investigativos. En el quinto capítulo se describe la propuesta enfocada en el fortalecimiento de la comunicación organizacional para la mejora del compromiso organizacional de los colaboradores administrativos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

La Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito, tiene como visión ser una universidad referente a nivel Internacional, oferta carreras de grado y posgrado para la obtención de título de tercer y cuarto nivel, cuenta con 67 servidores administrativos que cumplen procesos usando información que debe ser transmitida eficazmente para el cumplimiento óptimo de las actividades. La comunicación organizacional es una herramienta estratégica de gestión empresarial que ayuda a que el flujo de información entre los colaboradores sea efectiva mediante procesos ordenados que requieren el intercambio de la información entre directivos y subordinados, mientras que, el compromiso organizacional es el vínculo o lazo que caracteriza la relación del colaborador con la empresa, lo motiva a entregar mayor esfuerzo, dedicación y cumplir objetivos empresariales para la supervivencia de la empresa, se divide en tres dimensiones afectiva, normativa y de continuidad, por tanto, en base a esta descripción teórica, se identificó mediante la técnica de la observación que los colaboradores del área administrativa presentan una deficiencia en la comunicación organizacional, debido a que, los distintos departamentos de la institución desconocen los procesos que se llevan a cabo para determinadas gestiones, la información oficial no es correctamente socializada con las áreas involucradas y la comunicación en sus distintas líneas contiene barreras que filtran la emisión y recepción del mensaje correcto, por ende, es deficiente. Todo esto ha conllevado a detectar una problemática y nace la necesidad de investigar la comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional en los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito.

Contextualización

Las empresas emprenden proyectos y actividades con ahínco para velar por el bienestar de los colaboradores, el capital más importante de la empresa, son el patrimonio más valioso que sostienen el avance al cumplimiento de objetivos empresariales, sin embargo, esto requiere de inversión psicológica, física y sensorial de cada colaborador, aquella inversión que nadie entrega sino porque sienten que su estancia en la empresa les brinda bienestar. El ámbito empresarial es un espacio donde está en juego la creación de muchas estrategias para la dirección de las organizaciones, elementos como la comunicación interna y el compromiso organizacional, variables que despiertan interés en el área empresarial a nivel global y latinoamericano (Wills-Espinoza, Cevallos, Sadi y Ancin, 2017).

Según Hewitt (2016) en su estudio llevado a cabo a nivel global en una población de más de 1000 empresas grandes y pequeñas durante 5 años el autor realizó un estudio donde determinó que el compromiso en los empleados es un indicador que debe ser medido para conocer el nivel de crecimiento en un negocio. En su evaluación indicó que en el año 2011 el compromiso a nivel global estuvo en 59%, tiempo después se incrementa al 65% para el año 2015. En base a los datos estadísticos se interpreta que a nivel global las organizaciones conocen la importancia que tiene el compromiso en los empleados para el crecimiento y rentabilidad, esto quiere decir que, se ejecutan proyectos para el bienestar y calidad de vida laboral del trabajador, su desarrollo integral, la creación de la infraestructura adecuada para la comodidad del colaborador, remuneración justa, las evaluaciones del desempeño junto con las capacitaciones y las oportunidades de crecimiento contribuyen al vínculo que da respuesta a un por qué y para qué permanece un colaborador en una empresa ya sea que apenas fue reclutado o ha cursado un período de antigüedad considerable.

Deloitte (2015) realizó un estudio amplio alrededor de todo el mundo mediante entrevistas a expertos en Recursos Humanos, donde explicaron que el compromiso es un tema que compete a todas las áreas de la organización y no solamente al departamento de recursos humanos. En las entrevistas realizadas explicó el 60% de expertos que se debe atender el compromiso puesto que hay empresas que no tienen implementado un proceso de evaluación y medición del compromiso con el propósito de mejorarlo, señala que el

87% de los expertos consideró que el efecto del compromiso es importante y el 50% lo consideró como muy importante. La estadística que proporciona el autor da como referencia que muchos factores fungen alrededor del compromiso laboral y se ven debilitados por la falta de atención a los mismos, es decir, el compromiso se genera a causa de otros beneficios que la empresa brinda al colaborador y cuando éstos pierden continuidad o son descuidados el colaborador disminuye el grado de compromiso, sin embargo, los trabajadores de Recursos humanos comprenden de la importancia en tratar a los colaboradores ya no como trabajadores sino como clientes internos de la organización, a quienes deben una excelente atención para generar el deseo de permanencia en la organización.

Manzanera (citado por Hewitt, 2017) explica objetivamente que el compromiso en América Latina se encontró en el 75% en el 2017, aumentando 3 puntos desde el 2016, según el autor, el continente es aquel que mantiene porcentajes de compromiso más elevados en comparación con otros territorios, desafortunadamente se encuentra paralizado el crecimiento por la pérdida económica que América Latina ha sufrido, el decrecimiento económico y la ruptura de acuerdos comerciales de algunos países tales como México con Estados Unidos y otras potencias mundiales. Todo tipo de retroceso económico indudablemente afecta a las empresas porque el mercado es muy dinámico y necesita de estrategias innovadoras alcanzar resultados; el área de recursos humanos de cada empresa probablemente no tenga el alcance suficiente para amortiguar el impacto negativo de la economía en el talento humano, pero si se puede crear una brecha con un plan de intervención para enseñar y fomentar el compromiso en los colaboradores en la organización.

Señala Hewitt (2016) que el grado de compromiso en el Ecuador aumentó al 84% desde el 2016 al 2017, no obstante, después de realizar una búsqueda exhaustiva sobre información estadística del compromiso organizacional en el Ecuador se ha encontrado que no existe mayores datos al respecto; con este dato se plantea la necesidad de realizar más investigaciones sobre esta variable a causa de la inestabilidad política y económica la cual atraviesa actualmente, corrobora esta sugerencia la investigación de Wills-Espinoza et al. (2017) indicando que el estudio de las variables de la comunicación y compromiso organizacional es necesario investigarlas en nuestro territorio dando un aspecto relevante a sus estudios al ser una herramienta que sirve para detectar si los

trabajadores se identifican y trabajan con la motivación necesaria alineados a los objetivos institucionales.

Salazar (2017) realizó un estudio en Ecuador a 379 empresas Pymes donde explica que la comunicación interna es necesaria para establecer relaciones al comunicar las actividades que competen a todos y la realidad es que el 55% de la población estudiada consideran que la empresa establece una relación de comunicación interna entre todos los colaboradores solamente cuando es estrictamente necesario, porque no existe una planificación previa, el autor sugiere que la gestión de la comunicación, tal como los procesos levantados de distintos departamentos que componen una empresa, debe ser levantada también como un proceso que tiene secuencia, orden, que sea clara y de calidad.

Paladines, Yaguache, y Altamirano (2015) realizaron en Ecuador un estudio asociado a la comunicación interna, y resalta la importancia de la existencia de un flujo de comunicación en empresas públicas y privadas, que éste sea identificado y atendido mediante el control, la verificación y la planificación; al no existir actividades de seguimiento a una buena gestión comunicativa nace la obligación de cambiar los flujos de comunicación, explica que la comunicación debe ser desarrollada de manera integral, tanto la interna y la externa. El autor Leal (2015) corroboró al mencionar que en la comunicación externa se encuentran aquellas actividades que permiten que el público nacional e internacional conozca a la empresa en su giro de negocio, sin embargo, se requiere inicialmente estructurar correctamente la comunicación interna para generar compromiso y sentido de pertenencia hacia la empresa mediante la planificación estratégica de la comunicación, fomentar el valor del respeto entre compañeros en el momento de comunicarse e interviniendo en la mejora de habilidades comunicativas personales e interpersonales.

La comunicación organizacional está compuesta por la comunicación interna y externa, externa aquella que brinda información de la empresa tales como datos de identificación, servicios, productos, actividades, publicidad, relaciones públicas al entorno exterior. Interna aquella que se gestiona con los elementos jerárquicos que funcionan dentro de la institución, corresponde a la variable que se investiga en este trabajo (Aguilar y Braun, 2018).

Se infiere que la existencia de un flujo de comunicación interna se crea una estructura sólida entre el personal que permite un avance en conjunto de todos los departamentos o

áreas que componen una organización, es decir, es un trabajo en equipo llevar hacia el progreso a una empresa con una comunicación sin barreras, no obstante, la capacidad de emitir y receptar un mensaje sin filtros nace desde un enfoque intrapersonal como un proceso analítico interno, donde la persona aprende a controlar la información en su propia mente, por lo tanto, las organizaciones deben capacitar a su personal en aprender a comunicarse con uno mismo y con otras personas.

Antecedentes investigativos

Existen investigaciones que han realizado estudios sobre las variables de la comunicación y el compromiso organizacionales ligadas con distintas variables que corresponden al estudio del comportamiento organizacional, con diferentes poblaciones, ubicaciones dentro y fuera del Ecuador, las conclusiones a la cual llegan son variadas en todos los casos, ya que, hay gran diversidad de poblaciones con patrones distintos, y por supuesto, cada organización con síntomas de distinta frecuencia e intensidad.

En un trabajo investigativo de Cabrera (2015) sobre la Gestión del Talento Humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración Educativa, determinó la relación existente entre la comunicación y compromiso organizacional en una población de 56 individuos, y afirma que la comunicación influye directamente con el compromiso, según la correlación de Spearman de 0,33 resultando significativa.

En una investigación sobre el compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla-Colombia publicada por Aldana, Tafur y Leal (2018) señalan que a mayor presencia del compromiso normativo existirá deficiencia de compromiso afectivo y de continuidad porque el empleado está normado a mantener una relación netamente laboral, entrega la totalidad de su conocimiento y tiempo a manera de retribuir todos los beneficios recibidos, provocando una trayectoria laboral extenuante, y el vínculo hacia la institución será irrevocable por una obligación moral en agradecimiento a su desarrollo.

En la investigación realizada por Céspedes (2017) sobre Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional en Docentes de Instituciones Educativas Públicas del Distrito de San Martín de Porres en Lima, después de haber realizado la aplicación de test estandarizados para medir las variables en mención encontró que la comunicación total en el 47.1% de la población tuvo un nivel promedio y la comunicación descendente presentó el promedio más bajo y la comunicación horizontal presentó el promedio más alto; las variables como la edad y el estado civil no presentaron diferencias significativas, mientras que, la variable de género si establece diferencias significativas en la comunicación horizontal con mayor promedio en mujeres que en hombres; existió diferencia significativa en la comunicación ascendente y descendente en mayor promedio en hombres. En la evaluación de la variable de compromiso organizacional la población presentó que el compromiso total en un 63.7% tiene un nivel promedio siendo el mayor el compromiso normativo, el 17.6% tiene un nivel bajo de compromiso; la variable de edad presenta diferencias significativas en mayor promedio en adultos intermedios (41-65 años) en compromiso afectivo, la variable de género no presentó diferencias significativas en el compromiso y la variable de estado civil presenta diferencias significativas en el compromiso de continuidad siendo mayor el promedio en personas solteras.

En un artículo de investigación realizada por Littlewood (2016) sobre el Metanálisis del Apoyo Organizacional Percibido y Compromiso Organizacional en Organizaciones Mexicanas en Monterrey detalla que su hipótesis consiste en que el Apoyo Organizacional Percibido (AOP) se relaciona significativamente con los tres tipos de compromiso afectivo (CA), continuo (CC) y normativo (CN), encontrándose con que se relaciona solamente con CA y CN, y no con el CC. Detalló que el buen trato, la calidad de vida laboral y todo lo referente al cumplimiento de procesos y beneficios que brinda el área de Recursos Humanos impactan significativamente en las emociones del colaborador y se comprende el por qué algunos hacen de los objetivos de la empresa parte de sus metas y continúan motivados intrínsecamente en la organización. En el caso del CC significa que los colaboradores con este tipo de compromiso continuo no asocian las actividades realizadas por la empresa para el buen trato al colaborador en comparación con las pérdidas económicas y de reconocimiento que acarrea dejar la empresa tales como la eliminación del tiempo de antigüedad, pérdida de bonos, etc.

Según Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) en un artículo sobre el compromiso organizacional como parte del comportamiento de los trabajadores de las pequeñas empresas, resultó que la dimensión con más predominancia fue el compromiso afectivo, seguida del compromiso normativo y finalmente el compromiso de continuidad y que efectivamente el compromiso organizacional resulta producto de toda la gestión de desarrollo que la empresa implementa en beneficio del capital humano, velan por el bienestar del personal y viceversa, desarrollan el deseo de permanencia en la institución. Explica a modo de sugerencia que toda empresa debe velar por que exista un verdadero deseo en las personas por trabajar para conseguir el éxito personal y laboral, es entonces que de manera indirecta trabajarán la línea del compromiso organizacional.

En una investigación realizada por Wills-Espinoza et ál. (2017) sobre la relación entre la Satisfacción con la Comunicación Interna y el Compromiso Organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana, indicó que en base a los resultados de la aplicación de test estandarizados para medir la comunicación interna encontró que el 76,67% de los encuestados presentaron un nivel de satisfacción en relación con la comunicación, que influye en el estado de confianza, lealtad y honestidad de la persona hacia la institución en su tiempo de permanencia. Presentó un 28,57% de evaluados que indican no tener un apoyo percibido mediante la comunicación para cumplir con sus funciones de puesto. Señala que el porcentaje de empleados no satisfechos consideran que la información no es de calidad, demora mucho en llegar, no hay apertura en la comunicación ascendente. De las encuestas en el compromiso organizacional existe el 49,31% que está totalmente de acuerdo con ítems referentes a tener placer por trabajar e ir a trabajar, entonces, es evidente la necesidad de trabajar en la comunicación interna ya que tiene relación significativa con el compromiso organizacional de los colaboradores.

En un trabajo investigativo sobre La Comunicación Organizacional Interna y el Compromiso Institucional realizado por Tello (2018) con el objetivo de evidenciar si existe o no relación entre la comunicación organizacional y el compromiso de la institución sustentó su investigación aplicando test estandarizados de Comunicación Organizacional Interna de Formanchuk y Compromiso Institucional de Allen y Meyer, demostró que el 66% de la población considera que la comunicación organizacional es regular y el 61.9% consideró que el compromiso institucional es regular, al igual que las

dimensiones del compromiso normativo, afectivo y continuo existe una tendencia a regular de modo que, existe una relación positiva entre las dos variables.

Junto con otras investigaciones se infiere que antes de investigar problemáticas de infraestructura o procesos administrativos que corresponden al bienestar físico del colaborador, las variables de satisfacción laboral, compromiso organizacional, comunicación interna y apoyo organizacional percibido han sido investigadas buscando un resultado objetivo si existe o no relación y cómo éstas influyen, ya que, actualmente las investigaciones se inclinan a estudiar al talento humano y su comportamiento organizacional en el entorno, con el objetivo de entender qué factores afectan a su desempeño y qué cambios se pueden estructurar, precisamente porque el trabajador de una empresa merece ser estudiado de manera integral para implementar medidas de crecimiento laboral en el espacio donde invierte período de 9 horas diarias.

Contribución teórica, económica, social y/o tecnológica

El presente trabajo de investigación tiene una contribución social al funcionar como pauta para mejorar los procesos y que el tiempo de tramitación de los usuarios sea reducido, junto a la entrega de una propuesta formal para la problemática encontrada de modo que el incremento de compromiso genere mejor desempeño y la rentabilidad de la empresa sea mayor. Tiene un aporte científico porque consiste en el estudio de la correlación de dos variables como la comunicación y el compromiso organizacionales que están presentes en el comportamiento organizacional. Posterior a este proyecto se abrió nuevas líneas de investigación que podrán ser estudiadas para la mejora de procesos dentro de la institución, haciendo del servicio administrativo una experiencia de calidad.

Fundamentaciones

Fundamentación Epistemológica

Se basó en el intelectualismo, e relaciona con su tema cual asume el papel fundamental que juega el conocimiento que es adquirido mediante la experiencia, el pensamiento y la razón, para esto, se debe entregar el saber a las personas que se encuentran en ignorancia y en conjunto con sus experiencias y pensamientos que ayudan a internalizar el conocimiento para formarlo en ideas será capaz de afrontar y resolver las problemáticas

que se presenten (López, 2016). En el área organizacional, considerando esta corriente epistemológica afirmó que los miembros de las empresas al encontrarse en un contexto donde serán inyectados de conocimiento a través de la comunicación organizacional interna aprenderán a enfrentar las dificultades por sus experiencias pasadas, y las situaciones actuales, con el objetivo de desarrollar habilidades, actitudes y comportamientos para generar mayor esfuerzo y lograr en la persona la conciencia de la organización que lo acoge y pueda establecer un vínculo de origen intrínseco llamado compromiso.

Fundamentación Psicológica

El enfoque Humanista se basa en el crecimiento y desarrollo del individuo en sus diferentes contextos de interacción. Se considera al trabajador como una fuente de recursos, entre los que se incluyen no solo habilidades físicas, sino también la capacidad creativa y la capacidad de actuar de forma responsable, auto dirigida y auto controlada (Bordas, 2016).

Uno de los contextos de interacción de la persona es su lugar de trabajo, la organización, dentro de ella la visión humanista se usa como estrategia para plantear la oportunidad de crecimiento y desarrollo del empleado, ya que, cristaliza al trabajador como persona formada por aspectos físicos, emocionales, intelectuales y espirituales, que tiene derecho a ser beneficiario de un contrato psicológico que reconozca la participación en la comunicación de información, haciéndolo parte del avance a cumplimiento de objetivos empresariales, esto envuelve al colaborador en ser parte de la filosofía corporativa dando lugar a actitudes y comportamientos que incrementan el nivel de compromiso, fortalecimiento del vínculo y cohesión con los objetivos (Hernández y Castro, 2015).

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito investigar la comunicación organizacional y su influencia en el compromiso organizacional de los servidores del área Administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito. Su importancia radica en que la comunicación organizacional es una herramienta estratégica de gestión empresarial que ayuda a que el flujo de información entre los colaboradores sea efectiva mediante procesos ordenados que permiten el intercambio de la información entre directivos y subordinados, haciéndolo imprescindible para la lealtad y confianza del colaborador hacia su empresa, por otro lado el compromiso organizacional es el vínculo o lazo que caracteriza la relación del colaborador con la organización que lo acogió, lo motiva a entregar mayor esfuerzo con la intención de crear sentido de permanencia y cumplir objetivos empresariales.

Su originalidad consiste en que previamente no se han realizado estudios investigativos sobre la correlación de la comunicación y compromiso organizacional en el área administrativa, son dos variables que al ser estudiadas aportarán con información científica para el área de psicología industrial y sea base para el diseño de una propuesta estructurada para actuar ante oportunidades de mejora.

Fue factible porque se cuenta con la autorización de las autoridades de la institución junto con la voluntad y consentimiento de los empleados para la realización de todas las actividades que conciernen a este proyecto de investigación.

Se considera que los beneficiarios directos de esta investigación son los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito debido que se aplicó los instrumentos que permitieron conocer las condiciones actuales que se encuentra la comunicación y compromiso organizacional. De forma indirecta, se benefician las autoridades y clientes externos de la universidad, percibiendo que los colaboradores se encuentran en mejores condiciones laborales y su desenvolvimiento es mejor.

OBJETIVOS

Objetivo General

Investigar la comunicación organizacional y su influencia en compromiso organizacional de los servidores del área Administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito.

Objetivos Específicos

- Determinar la dirección de la comunicación organizacional que predomina en los servidores del área Administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito.
- Identificar las dimensiones del compromiso organizacional que predominan en los servidores del área Administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica, extensión Quito.
- Elaborar una propuesta referente a la problemática investigada.

MARCO CONCEPTUAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional está constituida por la comunicación interna y externa, sirve para cumplir procesos con secuencia ordenada, sistemática y respeta los procedimientos en actividades; sirve de herramienta para intercambiar información y llegar a acuerdos individuales o colectivos. Se enfoca en el aprovechamiento completo de los beneficios de la comunicación interna, aquella que trabaja para conseguir el desarrollo de la cultura organizacional; externa que proyecta la imagen de la empresa mediante relaciones con el cliente externo (Apolo, Báez, Pauker y Pasquel, 2017). Las empresas requieren innovación constante mediante ideas estratégicas detectadas desde los cargos operativos hasta directivos, deben comunicarse con transparencia a las autoridades con el objetivo de conocer las posibilidades de desarrollo competitivo de la empresa en el mercado.

La comunicación organizacional refiere al intercambio de información entre los colaboradores en el cumplimiento de las actividades y funciones del perfil del cargo. El personal requiere ser informado sobre las actividades y cambios que se están ejecutando dentro y fuera de la empresa, detalles que son resultado de la fuerza de trabajadores y que amerita que ellos conozcan, con esto se establecen relaciones interpersonales entre pares, subordinados y jefes donde no solamente existe intercambio de información asociado al tema laboral sino también de la vida personal de cada trabajador.

Robbins (citado por Valbuena, Moreno y Bodden, 2015) explica que el elemento clave en la comunicación organizacional es el capital humano, mismo que experimenta modificaciones de conducta al actuar como emisor y receptor de información. La comunicación es considerada un proceso sistemático que debe tener la fluidez suficiente y ser llevada con responsabilidad porque de ella depende las actitudes y conductas de los trabajadores que se puede evidenciar en el rendimiento laboral.

En pequeña síntesis, existen dos posibilidades donde la comunicación sea una herramienta que crea lazos en las interrelaciones de los colaboradores o una herramienta que decremente las relaciones y procesos. Para que las autoridades de una organización tomen decisiones necesitan visión, una proyección hacia el futuro, la cual les proporciona la comunicación interna mediante la retroalimentación, el diálogo y el entendimiento, es decir, esta variable es un eje central del futuro de la organización (Fuenmayor citado por Segredo, García, López, León y Perdomo, 2016).

Importancia de la Gestión de la Comunicación Organizacional

La importancia de atender a la comunicación organizacional es porque ayuda a que el personal trabaje defendiendo el sentimiento de formar parte de un grupo que actúan como soporte para el cumplimiento de objetivos de la organización. El trabajo coordinado entre los trabajadores, en parte, es el resultado de un buen manejo de la comunicación entre todos los cargos involucrados, entonces se optimizan procesos, y se evita la réplica de tramitaciones en la organización. Mediante la comunicación organizacional cada trabajador puede generar aportes e ideas innovadoras para mejorar procesos como atención al cliente y nivel de servicio hacia la calidad para que la rentabilidad mejore. La comunicación es parte de la cultura organizacional que es un factor importante en el sentimiento de bienestar del colaborador, entonces, si el flujo de comunicación es potencializado el colaborador tendrá sentido de pertenencia en la empresa (Aljure, 2015).

Tipos de Comunicación Organizacional

Comunicación Externa

Es toda la información que la organización crea para dar a conocer al público externo sobre su giro de negocio, productos y actividades que la organización ejecuta en su trayectoria; proceso que se gestiona desde el interior de la empresa para que los colaboradores se relacionen con los clientes externos, quienes brindan información que sirve de retroalimentación (Céspedes, 2017).

Todas las organizaciones trabajan con comunicación externa, aun en un acto sencillo como publicar mediante las redes un producto o servicio con el objetivo de captar la atención de los seguidores y posibles clientes potenciales. La empresa busca conocer qué mensaje está transmitiendo a través de los distintos medios para conocer qué mejoras

pueden realizar en su marca, imagen, producto, precios, localización, relaciones públicas, responsabilidad social, etcétera (Pintado y Sánchez, 2017).

Comunicación Interna

Según FitzPatrick y Valskov (citado por Pazmay et al., 2017) explica que la comunicación interna es un proceso que debe ser organizado, controlado, verificado y planificado, requiere ser atendida ante posibles limitaciones causadas por el sesgo de emociones, actitudes y comportamiento de las personas; la comunicación no es una actividad que viene incluida al establecer una empresa, sino que debe crearse con objetividad, orden y transparencia, sin barreras.

La comunicación interna actúa directamente para el funcionamiento óptimo de una empresa. Une los eslabones de la empresa en todos los niveles, en los altos mandos ayuda a que las autoridades tomen decisiones cruciales que determinan el curso y ritmo de la empresa; en cargos medios y operativos permite ejecutar los mandatos para cumplir objetivos específicos y generales de la empresa. No consiste en implantar órdenes y que sean ejecutadas por miedo o solo por cumplimiento normativo, sino que lo ideal es que las personas aprendan lo que se debe hacer para hacerlo bien. Gracias a la comunicación interna correctamente sociabilizada los colaboradores tendrán calidad de información para elegir proceder adecuadamente ante problemática, este proceso será parte determinante del éxito o fracaso de la empresa (Sanchis y Bonavia, 2017).

Las autoridades de la empresa son responsables en ser referentes de una comunicación clara y efectiva con el cliente interno, a la vez que envían directrices, políticas y normas, también escuchar los comentarios desde los mandos inferiores, quienes receptan información del público externo para usarlo de retroalimentación y corregir falencias de la empresa, al participar activamente en las mejoras la motivación de permanecer en la empresa no será por necesidad sino por un real interés en contribución y crecimiento (Tessi, 2015).

Tendencias en comunicación interna en la actualidad

La comunicación interna sirve de canal de información a los mandos directivos para conocer sobre temas cualesquiera que puedan afectar al bienestar laboral y rendimiento en la empresa y sea motivo de levantamiento de información para tomar acciones correctivas. El cliente interno o externo percibe la calidad de atención y la marca de una

empresa al visitarla, aquella persona que la atiende es responsable de comunicar detalles con precisión, entonces el cliente definirá su experiencia como satisfactoria, insatisfactoria o asignará un nivel de prestigio y calidad, es por eso que la comunicación interna actualmente es considerada como una herramienta estratégica de gestión empresarial y deja de ser solamente un flujo de información, puesto que, adquiere mayor importancia y complejidad.

Según Gonzalo (2017) detectó mediante evaluaciones que los puestos jerárquicos creen que sus subordinados no conocen de los reales inconvenientes y momentos difíciles que sucede en el negocio, al contrario de los mandos operativos que aseguran que sus jefaturas no conocen las verdaderas dificultades que enfrentan al tener en contacto frecuente con el cliente externo; pero esto no puede seguir sucediendo al tener la comunicación como una herramienta estratégica, el interés de las empresas es mantener una conversación, es dialogar con su personal para conocer y dar importancia a sus comentarios.

Es común que el personal de una empresa mantenga quejas sobre los movimientos que hacen las autoridades sin recibir un feedback real desde los empleados, esto es evidencia de la necesidad en sentirse escuchados. Las tendencias de la comunicación interna refiere a que la empresa le interesa capacitar al personal para dar una respuesta efectiva al cliente con el objetivo de generar un buen prestigio. Los colaboradores son la primera impresión que recibe el cliente de la empresa y depende de ellos el cumplimiento de lo que la marca ofrece. Existen empresas grandes que se encuentran en diferentes sedes o extensiones donde los colaboradores no se conocen físicamente, entonces consideran implementar el uso de redes sociales para la comunicación interna, que exista mayor conectividad y aporte de ideas de parte de toda la comunidad del capital humano, esto tiene doble beneficio ya que se aprovecha el excedente cognitivo de las personas y sentirán que son escuchadas (Formanchuk, 2012).

Tipos de Comunicación

La comunicación organizacional ejerce un control de manera formal e informal mediante reglas y normas que deben ser respetadas, la empresa se estructura con posiciones jerárquicas que delimitan los alcances de comunicación del empleado; desde otra perspectiva, permite controlar la conducta del trabajador ya que la comunicación

formal obliga la existencia de una intencionalidad y direccionalidad al transmitir un mensaje importante hacia las jefaturas, sin embargo, la comunicación informal se da como reacción en la socialización entre los pares cuando detectan que un miembro tiene un rendimiento elevado, y procuran dominar el comportamiento mediante hostigamientos dañando su imagen (Castro, 2016).

Comunicación Formal

La comunicación formal se usa para enviar información importante que requiere frases completas y técnicas. En el área organizacional refiere a que es información que se transmite desde un puesto hacia otro superior o inferior a través de los canales de comunicación establecidos por la empresa, misma que regula este tipo de comunicación logrando que se respetan las direcciones de comunicación según los procesos establecidos. Los mensajes importantes se envían por el medio escrito, a través de ella se toman decisiones y se reciben autorizaciones. Para que exista este tipo de información debe ser identificado el flujo de comunicación para que se transmita con precisión, veracidad, fidelidad, rapidez y sin filtros que provoque errores mediante las fuentes oficiales. Los beneficios de esta comunicación son claros al hablar de jerarquías puesto que hay un reconocimiento de autoridades quienes tienen la jurisdicción en temas de relevancia, se establece orden en la transmisión del mensaje sin embargo nada exceptúa que el mensaje pueda tener distorsiones (Horacio, 2005)

Comunicación Informal

La comunicación informal se refiere a la información que se intercambia entre sujetos que han establecido una relación de amistad en el espacio de sus labores e identifican aspectos en común o afines entre ellos. Es un comportamiento espontáneo de las personas que alimenta a su desarrollo social. Es natural que en estos grupos se establezcan líderes que lleguen a ser incluso más influyentes que los mismos líderes asignados por la empresa. Las ventajas de la comunicación informal es que aporta al clima laboral, el extender lazos de amistad ayuda a que la experiencia laboral sea grata, se establece un nuevo canal alternativo de información mediante los líderes seleccionados por el grupo, sin embargo, puede ser una desventaja este canal por el riesgo de sesgo ante la opinión subjetiva de la persona dando lugar a rumores (Fernández, 2015).

Funciones de la comunicación

La comunicación organizacional hace posible la adherencia y el principio de identidad del empleado con la organización mediante funciones como la retroalimentación que interviene en todo proceso que tiene por objetivo el desarrollo y crecimiento. La retroalimentación en la comunicación interna es un factor preponderante porque alerta al colaborador sobre sus logros y deficiencias en su cargo. Una correcta retroalimentación es la existencia de comunicación interna que establece de manera inamovible el compromiso organizacional porque el colaborador puede conocer mediante un criterio objetivo de su jefe directo qué tan bien hace su trabajo o si presenta posibilidades de mejorar su desempeño. Los colaboradores comprometidos buscan la contribución de sus pares, jefes y subordinados para mejorar el rendimiento y la óptima ejecución de sus funciones (Wills-Espinoza, et al. 2017).

Para Cestero (2017) la comunicación organizacional es un factor influyente en el contexto laboral por la creación de relaciones interpersonales que modifican los sistemas y el esquema de trabajo. Al hablar de comunicación interna inevitablemente se encuentra implícito la interacción social., naturalmente en el grupo informal conformado por el personal de la empresa ya sea de posiciones superiores o inferiores tienen el espacio para externalizar el estado psicológico mediante la expresión de las emociones entre dos o más personas, debido que se crea la confianza para transmitir información sobre sentimientos de satisfacción o frustración, sin embargo, se contempla la posibilidad de creación de estratagemas con acciones como aparentar, fingir o ceder a conveniencia, con la intención de sentir aceptación y pertenencia al grupo.

El discurso persuasivo impacta al receptor con la probabilidad de beneficiar o dañar el ambiente laboral en la organización. Se puede usar la persuasión de manera alterna para imponer un mensaje, sin embargo, el receptor activo tiene la capacidad para aceptar o rechazar la información y discernir si es real. La persuasión en la comunicación convence a que una persona actúe o realice actividades de una forma particular; cambian actitudes positiva o negativamente en los miembros de la organización. Desde los niveles jerárquicos los líderes de la organización pueden usar la comunicación para fomentar en los empleados actos de compromiso o retrasar el crecimiento de la empresa falso (Briñol, Horcajo, Valle y De Miguel, 2016).

Otra función de la comunicación es el intercambio de información que debe ser fomentado porque permite el cruce de nuevas ideas que sean de aporte para la toma de decisiones en los directivos, ideas que pueden marcar un avance o retroceso de la empresa, permite consolidar ideas innovadoras para que la gestión de cada proceso de la empresa sea efectiva evaluando todas las opciones posibles (Ramírez y Hugueth, 2017).

Los vectores direccionales de la comunicación interna

La existencia de un flujo de información vertical marca una jerarquización y en la horizontal se encuentra la variedad y diversidad en personas y actividades en la organización, tanto autoridades como subordinados necesitan informar y ser escuchados. Según Castro (2016) explica que la comunicación ascendente ayuda a esclarecer confusiones, malentendidos, rumores y permite a los directivos conocer los sentimientos de los colaboradores hacia la organización y su cargo, con el objetivo de establecer estrategias para la mejora continua. Aquella empresa que da acceso a los empleados a elevar información está cumpliendo con una gestión inteligente, puesto que, dar valor a propuestas, formulación de preguntas, ideas y recomendaciones logra el reconocimiento de la presencia de un buen colaborador y sobre todo ayuda a anticipar situaciones conflictivas en la empresa. La dirección ascendente brinda la oportunidad a los empleados a retroalimentar a las jefaturas sobre las oportunidades de mejora que proponen y la exposición de problemas con los que el cliente se encuentra al llegar a la empresa, es la información transferida desde los subordinados hasta los directivos, la línea de comunicación inicia desde abajo hacia arriba.

La comunicación descendente se trata del intercambio y transmisión de información desde una posición jerárquica superior a inferior. Esta comunicación es parte del sistema formal de la empresa para compartir con los empleados las actividades a realizar, y que los empleados conozcan de manera clara las metas, objetivos, estrategias, políticas, valores y procesos implementados, junto con las razones del por qué, cómo, para qué se tomaron las decisiones; uno de los factores importantes que predispone a los colaboradores con mayor compromiso organizacional es que los jefes brinden explicaciones necesarias y a través de diferentes medios para ser realmente eficaces (Sanchis y Bonavia, 2017).

La comunicación lateral también llamada comunicación horizontal corresponde al intercambio de información entre miembros del mismo equipo de trabajo, es decir, que

se encuentren en un mismo nivel horizontal en el organigrama o en una misma posición jerárquica. Debe ser manejado con formalidad y profesionalismo ya que proporciona ventajas como acelerar la solución de un asunto sin esperar la opinión jerárquica vertical; desventajas como originar conflictos por ignorar o evadir a sus superiores en la toma de decisiones, también es útil para asegurar el trabajo coordinado, superar las diferencias organizacionales, trabajo en equipo donde los miembros deben estar de acuerdo y bien informados ya sea en un mismo grupo, grupos distintos o personal de distintos departamentos (Céspedes, 2017).

Barreras para la comunicación eficaz

La barrera del filtrado está relacionada con la capacidad de sintetizar la información omitiendo detalles importantes que podrían cambiar el verdadero significado de lo que se quiere informar. Refiere a la información que es procesada entre varias posiciones jerárquicas en sentido vertical, siendo estos emisores cómplices de manipular la información para que el receptor la considere de manera más favorable o desfavorable según los intereses de la actividad. Es un modo de distorsionar la comunicación ascendente cuando dan información parcial al jefe, creyendo que al omitir información pueden agradar o evitar conflictos (Pinto, Díaz y Santos, 2018).

Ramírez y Hugueth (2017) explican que al suministrar información a un receptor puede omitirse datos importantes ya que la percepción selectiva consiste en escuchar y proyectar el mensaje en base a los deseos, propio juicio, experiencias pasadas, conocimiento y otras características personales, es decir, toda la información es sesgada en base a un razonamiento subjetivo. Esto advierte a las jefaturas y operativos que toda información debe ser corroborada objetivamente para evitar pérdida de información importante, las personas pueden mostrarse atentas sin embargo no es controlable la percepción de cada persona, es necesario implementar mecanismos donde se maneje datos reales.

La sobrecarga de información consiste en sobrepasar la capacidad de recepción de data en la persona, cuando esto sucede existe el riesgo de omitir información, olvidarla, ignorarla o simplemente no procesan nada hasta sentir que la sobrecarga ha pasado, se trata de exceder la capacidad de codificar y evocar un mensaje, entonces datos importantes se pierden y por ende la comunicación se vuelve menos eficaz. Otro tipo de barrera que se relaciona con la sobrecarga de información son las emociones en la

comunicación, cuando una persona se encuentra con un estado de ánimo triste o alegre la recepción y emisión del mensaje será diferente; en un estado eufórico será muy probable que sus opiniones sean muy halagadoras y motivantes; en un estado depresivo probablemente tendrá mayor inclinación a revisar toda la información con mayor minuciosidad y su respuesta sea pasiva. Existe una marcada diferencia en la capacidad cognitiva de la persona al recibir mensajes en el momento de emociones positivas o negativas, el mensaje no va a ser igual ya que pierde objetividad dando paso a la razón subjetiva (Robbins y Judge, 2017).

El crecimiento de las empresas son totalmente limitadas por el factor del silencio organizacional que se evidencia cuando los trabajadores sin importar el cargo asignado son silenciados por decisión propia o intencional y callan ante inquietudes, porque podrían experimentar el impacto de calamidades domésticas o problemas vinculados al área emocional, familiar o laboral, por ende, el desempeño baja y los efectos del estrés laboral dan inicio a un sinnúmero de eventos que causan malestar (Cortés, 2017).

En las organizaciones se puede detectar que las autoridades han sido indiferentes ante situaciones acoso laboral, corrupción o discriminación porque los colaboradores prefieren guardar silencio, porque en situaciones anteriores reclamaron sus derechos, pero recibieron como respuesta la indiferencia e incapacidad de tomar acciones correctivas y poco a poco estas escenas se normalizaron en el ambiente organizacional. Existen muchas razones que aparentemente justifique el silencio del empleado como el temor a ser víctimas de represalias, tratos injustos o todo lo que englobe una consecuencia negativa y agrede al colaborador, se daña la estructura y relaciones de los equipos de trabajo. Existen personas que presentan ansiedad social y es dificultoso para ellas hablar con otros cara a cara y evitan circunstancias donde necesariamente tienen que hablar, podrían generar mecanismos de defensa creyendo que la comunicación no es necesaria para realizar el trabajo con eficacia, limitando la comunicación oral. El silencio es causado por el miedo, otra barrera que obstaculiza la comunicación interna, el miedo tiene un alto precio en las organizaciones, ya que paraliza emocional y cognitivamente a los trabajadores, pueden sentir que sus opiniones no son de aporte, lastima su sentido de pertenencia (Bedoya y García, 2016).

Finalmente, la tergiversación o la mentira en la comunicación es otra limitante, lo hacen para evitar ser descubiertos en el error, su conducta es elegir pasar por el túnel del

engaño antes que comunicarse con transparencia y buscar una solución al error. Es difícil detectar a un mentiroso, puesto que hay gente con la habilidad de hacerlo, entonces sus mentiras son la verdad de quien recibe la información, mientras más frecuente sea el uso de las mentiras mayor será las consecuencias negativas en la comunicación eficaz (Robbins y Judge, 2017).

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Las empresas necesitan del talento humano, considerado el capital más valioso de la empresa. Según la perspectiva clásica los trabajadores percibidos como un centro de gastos, actualmente, gracias a las nuevas teorías se consideran una herramienta estratégica que agregan valor a la institución para la mejora de resultados y alcance de los objetivos planteados. Las empresas necesitan del compromiso, cooperación y alto desempeño de sus trabajadores para alcanzar el progreso y bienestar laboral, a su vez los empleados necesitan el reconocimiento y la seguridad de que se encuentran aptos para cumplir con las responsabilidades de su cargo, por esta razón, se debe dotarlos de capacidades y comportamientos adecuados para que cumplan las exigencias de las competencias y funciones del perfil requerido. El compromiso organizacional forma parte del comportamiento organizacional que estudia la conducta y sus cambios en el sistema en el lugar de trabajo de los empleados, analiza los grupos y sus vínculos que permiten el alcance objetivos institucionales. El personal comprometido genuinamente demostrará trabajo, actitudes y actuaciones de determinación, empeño y dedicación (Terán, Montenegro y García, 2017).

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es una herramienta de apoyo para que las empresas prevean los cambios hacia las nuevas tendencias en el mundo laboral contemporáneo, debido a que estudia y controla la conducta laboral, perfiles, características individuales y de los grupos de la empresa para direccionarlos a través de medios que mejoren las relaciones interpersonales cohesionando al grupo para el cumplimiento de metas. Con el análisis técnico del comportamiento de las personas en su trabajo se puede comprender el porqué de su comportamiento a nivel individual y grupal, se prevé si el colaborador tendrá inclinación hacia una conducta laboral asociado a la productividad o ausentismo, finalmente controla el comportamiento a nivel individual y sistémico (Aira, 2016).

Compromiso Organizacional

Meyer y Allen (citado por Céspedes, 2017) conceptualiza el compromiso organizacional como el estado psíquico que caracteriza la relación del trabajador con la empresa en la que se desempeña, y que tiene implicancias para la decisión de continuar o permanecer en la organización. De igual manera, lo explica Hewitt (2016) que sustenta de manera más profunda la definición haciendo referencia a una inversión psicológica que implica una conexión cognitiva, física y afectiva del empleado hacia su organización. Es evidente que cada persona tiene distintas características y razones por las cuales establecen un vínculo o lazo con la organización ya sea para su permanencia o retiro de la organización.

Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) definen el compromiso organizacional como el nivel del sentido de pertenencia que presenta el colaborador en su afán de elevar esfuerzos por el progreso de la institución y el deseo de seguir siendo miembro activo, siendo este deseo fortalecido al tener un período extenso de servicio a la empresa, trabajar en un grupo de personas realmente comprometidas y haber alcanzado éxitos personales dentro de la organización.

El compromiso organizacional refiere a la fuerza y nivel de participación del trabajador mediante la motivación que lo impulse a entregar mayor esfuerzo hacia el cumplimiento de actividades, deseo fuerte de permanecer como miembro activo en la organización y sumergirse en la filosofía corporativa para el logro de objetivos. Las organizaciones proporcionan toda la capacitación e inducción necesaria al colaborador nuevo con el objetivo modificar y adaptar el comportamiento enfocado al cumplimiento de metas institucionales, como también, pueden manipular la disposición de colaboradores antiguos mediante pequeños reconocimientos a la labor realizada, y a pesar de que cada colaborador tiene la obligación y responsabilidad de cumplir con las actividades de su puesto después de haber aceptado la responsabilidad en su contrato, la calidad de trabajo va en función del componente actitudinal en el tipo de compromiso, porque pueden cumplir por obligación o porque realmente desean y saben cómo cumplir con total predisposición (Ríos, Pérez, Sánchez, y Ferrer, 2017).

Según González (2019) refiere que mantener un compromiso activo en la empresa es también vivir de acuerdo con la filosofía corporativa, haciendo énfasis sus valores, lo cual ayudará a definir el propósito personal y moldear la conducta al trabajar. Si los valores se pierden en una empresa, se pierde el elevado compromiso de los subordinados.

El compromiso organizacional se basa en identificar las fortalezas del empleado y potenciarlas para crear un mayor vínculo psico-afectivo con la empresa y ser más productivo, y que la empresa reciba a cambio un valor adicional en el desempeño, un esfuerzo agregado a nivel físico y emocional, por consiguiente disminuirán los efectos del estrés laboral, puesto que, se trabaja sobre los aspectos positivos de la persona generando un ambiente de felicidad y deseo de mejorar laboralmente y personalmente (Bobadilla, Callata y Caro, 2015). Las semejanzas entre las definiciones de los autores implican que el sujeto crea un vínculo o lazo con la empresa que lo acoge, haciendo de él un participante activo en el logro de los objetivos organizacionales; sus deseos personales se encuentran vinculados a desarrollarse en la empresa, creando un sentido de pertenencia y permanencia en ella.

Según Kruse (citado por Aldana, Tafur y Leal, 2018) explica que el compromiso tiene estrecha relación con la esfera afectiva del individuo, se conecta con sus emociones y actúa a favor de la supervivencia de la empresa, encuentra menos posibilidades de buscar otra fuente laboral que lo acoga y recomendará a su entorno social su empresa como un lugar que brinda bienestar para trabajar; en este comportamiento la empresa es responsable al entregar al trabajador una fortalecida imagen corporativa y la seguridad de que sus expectativas y necesidades serán satisfechas.

El involucramiento en el trabajo, el apego emocional y la vivencia de los valores de una empresa es la evidencia del compromiso organizacional. Los empleados que sienten pasión por su empresa y cargo son aquellos que la empresa a velado por brindar todas las herramientas como recursos, capacitaciones, oportunidades para aprender y experimentan relaciones satisfactorias con sus compañeros y jefes, por tal motivo, presentan altos niveles de rendimiento, mayor atención y concentración; a nivel organizacional disminuye el índice de rotación, accidentes laborales y satisfacción laboral gracias al apoyo organizacional percibido. Los empleados con esta característica tienen menos probabilidad de aislarse laboralmente, aun cuando existiese dificultades en la

organización, se encuentran dispuestos a realizar esfuerzos y sacrificios adicionales por su empresa (Robbins y Judge, 2017).

Importancia del Compromiso Organizacional

El compromiso se encuentra plasmado en la cotidianeidad de las personas, los empleados mantienen el deseo de pertenecer a un proyecto importante en el trabajo, por eso, es necesario dar oído a sus opiniones, sugerencias y retroalimentación, antes que solamente proporcionar órdenes o que se ejecuten actividades. Atender a inquietudes de los empleados es una contribución a que se sientan valorados, que se adapten al entorno laboral, que pierdan el miedo a una desvinculación, a ser criticados por errores y a ser etiquetados como un trabajador problema. Un trabajador atendido y satisfecho sin duda incrementará el nivel sentido de permanencia y se esforzará por realizar su gestión correctamente, es decir que, un colaborador que sea reconocido su presencia será un trabajador comprometido con la filosofía corporativa. Los cargos jerárquicos necesitan del compromiso del empleado para confiar en ellos y delegar importantes decisiones, pero si su modo de operar es mediante la imposición de reglas y normas que generen un clima de miedo, será imposible comprometer a la gente a trabajar para beneficio de la empresa (Haudan citado por Delgado, Mesía y Romero, 2017).

El compromiso organizacional como ventaja competitiva

A través de los años el aporte científico que ha tenido el estudio del compromiso organizacional ha sido relevante por la información enriquecida en un acercamiento a conocer el involucramiento del personal con los valores de la empresa que pueden ser desde respeto, transparencia, buena fe, honestidad etcétera y todo aquello que están dispuestos a entregar cuando sea necesario para el progreso de la empresa. Se lo puede estudiar mediante distintos tipos de vínculos como el racional, emocional y transaccional, por tener un carácter multidimensional; el compromiso no es algo innato ni adquirido, es un proceso que debe ser atendido para tratarlo, alimentarlo, cultivarlo y desarrollarlo, si este proceso es abandonado difícilmente lograrán un apego emocional. El colaborador con un compromiso genuino lo demostrará con hechos bajo su propia voluntad en su puesto de trabajo como en su entorno social, ejemplo al referir su empresa como un buen lugar para trabajar. Las empresas deben ganarse la buena actitud, el buen ánimo y la disposición de trabajar con entusiasmo, porque no consiste solamente en contratarlos para

cumplir cargas horarias, políticas, códigos de ética y normas, se trata de alentarlos a desarrollar sus funciones con diligencia un valor adicional que nazca de ellos y que contribuya a la calidad de vida en las horas de trabajo. Hay caminos para desarrollar el compromiso en las personas como también hay razones por las cuales puede desaparecer por situaciones como aislamiento o exclusión por pares o jefes, deshonestidad en la organización, procesos limitantes de las ideas innovadoras y autoritarismo. En base a lo mencionado, la ventaja competitiva de contar con empleados comprometidos y puestos la camiseta es una virtud difícil de contrarrestar por la competencia (Sosa citado por Tasayco, 2017).

Dimensiones del Compromiso Organizacional

El compromiso organizacional efectivamente refiere la manera en que el individuo logra identificarse con la empresa y vive en base a sus valores, misión y visión entregando energías físicas y mentales para el beneficio de la empresa, y es por esto que, el compromiso no se lo estudia como un constructo único, sino que existe 3 dimensiones en las que se subdivide. Cada dimensión de compromiso refiere a un componente actitudinal en cada persona.

El compromiso afectivo es el lazo o vínculo que se genera del empleado hacia la organización, están involucradas sus emociones en ser partícipe activo de las metas organizacionales creando una unión sinérgica y desarrollo de ambos. El colaborador no permanece en la organización por la remuneración o por el temor a no conseguir otro trabajo en el mundo laboral, sino porque sus necesidades de satisfacción laboral y personal las encuentra en la organización y se genera un sentido de pertenencia y lealtad total, sin opciones a dejarla (Calderón, Laca, Pando y Pedroza, 2015).

A manera de síntesis las características principales son los buenos sentimientos como la alegría, el afecto de considerar a la empresa como parte de su vida y sentido de pertenecer a ella; presenta un enfoque emocional y psicológicamente tiene un vínculo emocional donde percibe que la empresa y el individuo tienen una relación donde hay aportaciones de lado y lado, sus valores personales se alinean con los de la organización y se puede evidenciar mayor desarrollo de competencias y conductas como adaptabilidad al cambio, satisfacción laboral, iniciativa, colaboración y deseo de permanencia. Es semejante a una fuerza interna que ancla al trabajador a la empresa y tiene impactos en

diferentes aspectos de la persona y en su rendimiento laboral. Las personas tendientes a desarrollar este tipo de compromiso presentan características que actúan como factores condicionantes como edad y el nivel de educación que permiten alcanzar distintas posiciones jerárquicas y por ende los beneficios serán mayores, las relaciones entre subordinado y jefe, así como tener un puesto definido y que le sea otorgado de importancia en la toma de decisiones influye para generar el apego que sienten las personas (Céspedes, 2017).

El compromiso normativo es el deber moral que siente el empleado en permanecer en la organización, sin importar si sus necesidades se encuentran satisfechas o no. En este tipo de vínculo se identifica la obligación moral de entregar reciprocidad mediante la permanencia a la organización en muestra de agradecimiento por percibir que las prestaciones como la capacitación, beneficios económicos tales como bonos o prestaciones, el empleado permanece hasta que la deuda sea cubierta (Peña, Díaz, Chávez y Sánchez, 2016).

Para Ojeda, Talavera y Berreleza (2016) describen el compromiso normativo como una conducta de obligatoriedad en el personal por continuar trabajando activamente, siendo esto contradictorio, ya que en la definición de compromiso se explica que el vínculo que se extiende nace a partir del sentido de permanencia y pertenencia en la organización.

Según Rivera (citado por Alvarado, Parodi y Ruíz, 2016) indican que la obligación moral juega un papel preponderante en este tipo de compromiso, de modo que, cuando no es cumplida la norma genera sentimientos de culpabilidad por la aparente falta de respeto a la filosofía corporativa de la organización que lo acogió, brindó beneficios y oportunidad de desarrollo.

Según Tello (2018) detalla que las características de este compromiso se basa en la lealtad obligatoria generado por un pensamiento racional, la persona esta normada en un deber moral y considerar que la ausencia de lo afectivo es aceptable y establece un contrato psicológico basado en un vínculo racional donde se siente moralmente determinado a interiorizar la filosofía corporativa, es guiado no por un lado emocional de colaboración sino por un pensamiento de racionalidad. Esto puede estar vinculado con la

formación propia del individuo, puesto que al restringirse estrictamente a normativas, y si detecta deshonestidad, injusticias o corrupción atraerá efectos negativos para la organización.

El compromiso de continuidad según señala Ríos, Pérez, Sánchez y Ferrer (2017) se encuentra presente en los colaboradores que se mantienen dentro de la organización solamente por el beneficio económico, por no perder el tiempo de antigüedad y recursos invertidos en la empresa, en otras palabras, la motivación que presenta este tipo de compromiso es extrínseca por ende la participación activa en la consecución de logros es deficiente lo cual puede ser peligroso para la organización, porque no existe la identificación con los valores y normas de la empresa, sino que prima la necesidad y dependencia a conveniencia del colaborador. La necesidad se refiere a que posiblemente no pueda encontrar trabajo en otro lugar y los costos financieros, psicológicos y físicos que se encuentran en riesgo no son asumibles para el trabajador.

Las personas con este tipo de compromiso se encuentran obligados mediante un vínculo de transacción, es decir, el individuo permanece en la empresa a cambio del salario y demás beneficios, porque entonces, dejar la empresa habría un coste de pérdida de beneficios como la antigüedad, prestaciones, salario etc. El individuo se somete a la identidad de la empresa aun cuando estuviese en desacuerdo con su filosofía porque su motivo para estar ahí es el salario y como resultado el desempeño es deficiente, se eleva el nivel de ausentismo y la estadística de rotación puede elevar, siendo esto un motivo para considerar que la selección y reclutamiento presenta fuertes deficiencias. Es muy perjudicial retener personal con compromiso continuo elevado y compromiso afectivo deficiente porque experimentará frustración, falta de posibilidades de desarrollarse en otro lugar y su interés de permanecer se verá accionado en el interés económico (Manríquez, Pérez y Sánchez, 2017).

Entonces, clarificar en qué consiste el compromiso organizacional refiere a las actitudes que presumen con orgullo ser parte de una institución que está brindando confort y la satisfacción, por ende, no existe temores ni preocupaciones a ser desvinculados porque saben que trabajan con ahínco para ser parte de la empresa logrando alcanzar objetivos laborales y personales. Las empresas buscan a personas comprometidas para conseguir el éxito de la organización.

Actitudes del trabajador con compromiso afectivo

Santillán y Bustamante (citado por Tasayco, 2017) describen que las actitudes y comportamientos del trabajador que mantiene un lazo estrictamente emocional con la empresa tendrá la tendencia a vivir persiguiendo los objetivos institucionales, demuestra pasión al realizar su trabajo, respeta y defiende la reputación de su lugar de trabajo, demuestra lealtad e identidad. Continuamente, expresan con marcado orgullo de su institución como un buen lugar para trabajar el cual lo recomiendan.

Predictores del Compromiso Organizacional

Desde la perspectiva humana, los seres humanos son influenciados al momento de actuar, existen factores que predicen el comportamiento de una persona en su trabajo y desde la perspectiva organizacional, la empresa proporciona de factores importantes que aportan o inhiben el compromiso en el empleado. En una investigación de Toro (2016) explica que el clima laboral y el apoyo organizacional percibido son condiciones predictoras del compromiso en el empleado. El clima laboral está ligado en conjunto con compromiso y la motivación porque se encuentra ligado a las emociones y cognición, entonces, si existe un buen clima laboral las emociones y mente del colaborador estarán adheridas al alcance de objetivos, caso contrario, puede generar conflictos y el rendimiento alterado. El buen clima laboral es de vital importancia para el desarrollo del valor que la empresa genera que es el compromiso del empleado. El apoyo organizacional percibido refiere a la percepción que tiene el empleado sobre la valorización de parte de la empresa hacia su trabajo realizado y las recompensas de la empresa para contribuir a su desempeño. Esta percepción del empleado puede influir en el compromiso afectivo y continuo. Según la explicación del autor se infiere que el apoyo organizacional percibido también afectaría a los colaboradores que presentan compromiso normativo, ya que, ellos solamente están en la empresa por un asunto moral, evitan la ingratitud a la empresa que los acogió, entonces el compromiso será deficiente, ya que, se encuentran normados con la idea de permanecer en un lugar donde no sienten un deseo de pertenencia.

En otro estudio realizado por Tripiana y Llorens (2015) explica que el liderazgo de apoyo tiene un papel altamente potente en el desarrollo del compromiso, pero son pocas las empresas que ejercen un liderazgo donde brinden el bienestar psicológico con equilibrio. Se puede inferir que aquel colaborador que trabaje con apoyo de un líder

transformacional podrá tener mayor rendimiento y eficacia al realizar funciones. El papel de Talento Humano es proporcionar las herramientas y recursos necesarios para el desempeño de las funciones de un cargo, sin embargo, es responsabilidad también dotar a los subordinados de perfiles idóneos en los puestos jerárquicos, aquéllos que tengan conocimiento en cómo conectar con las personas que componen su equipo de trabajo para involucrarlos en la empresa.

En un estudio realizado a nivel de Latinoamérica detallan los indicadores que impulsan el compromiso organizacional, lo que quiere decir que existen factores laborales que el colaborador lo percibe como un valor adicional que la empresa entrega y le permite cursar por una experiencia laboral satisfactoria provocando un aumento positivo del compromiso tales como la reputación de la organización, oportunidades de carrera, salario, posicionamiento de la marca, innovación, gestión del desempeño, comunicación, valoración hacia el personal, prácticas de recursos humanos, reconocimiento, proceso de trabajo y alta dirección. En base a estos factores se deduce que las personas de manera general buscan el reconocimiento, sentir felicidad y orgullo por pertenecer a la empresa y ser recompensados (Hewitt, 2017).

Según Aldana, Tafur y Leal (2018) resaltan la diferencia de estar comprometido con el empleo a tener un compromiso con la filosofía corporativa de la institución. Se corrobora que la motivación y el liderazgo son factores influyentes del compromiso organizacional. Existe un incremento o decremento de la dimensión afectiva según la edad, el sexo y el tiempo de antigüedad, sin embargo, las experiencias en el trabajo son las variables que más inciden en esta dimensión, tal como, la satisfacción en el trabajo y que las necesidades laborales y personales se encuentren atendidas por la organización, el buen trato que el empleado ha percibido en su trayectoria laboral; éste tipo de compromiso provoca en la persona un menor deseo de desvincularse de la empresa y se encuentran activos para invertir energías y tiempo para mejorar la productividad de la empresa. En el compromiso de continuidad un precursor negativo es no tener claro las funciones de su cargo, presenta ambigüedad en su rol y genera conflictos en el puesto de trabajo elevando el nivel de estrés. Esto minimiza a que la persona procure desarrollar destrezas y habilidades en su permanencia pero aislándose a valorar el tiempo y la dedicación invertida en adquirir estas competencias y el costo que implicaría cambiarse de trabajo. Su permanencia en la empresa no será por una verdadera motivación intrínseca

sino por la resistencia a perder el tiempo invertido. En el compromiso normativo, existe una fuerza de normatividad en el individuo que lo obliga a permanecer en la institución aunque no sea ese su deseo, pero lo hace porque su moral le indica que es lo correcto quedarse en virtud a la lealtad que merece la institución por acogerlo, pueden ser presiones netamente personales y morales, culturales, familiares, entre otros.

Tendencias de Empleados comprometidos

El compromiso es un estado psicológico de la persona que se debe cuidar porque las empresas que cuentan con personas que estén motivados por trabajar y cumplir sus funciones son más rentables y sus colaboradores más felices. Las empresas deben velar por el bienestar laboral y personal de sus empleados, siendo responsables los puestos jerárquicos en ser modelos de compromiso. Los empleados con motivación interna son comprometidos y tienen inclinación a compartir con los otros sobre su magnífica experiencia laboral, emiten criterios y opiniones positivas de su organización, recomiendan su empresa como un lugar bueno para progresar, resaltan los beneficios que les ha brindado; sienten que son parte de una gran familia que los acoge y valora por el aporte humano y profesional y demuestran el deseo de ser siempre parte de la organización; contribuyen con ideas, estrategias e innovación para alcanzar el éxito y garantizar la supervivencia de la empresa (Hewitt, 2017).

La empresa Google Inc. catalogado en la posición N°1 como la mejor empresa para trabajar dedica un mayor compromiso en la práctica del talento humano. Los empleados experimentan felicidad al ser parte de esta empresa porque han sido dotados de todos los recursos y herramientas para cumplir con su trabajo, refieren tienen beneficios que no se hallan en otras organizaciones, acompañado de un excelente ambiente laboral, tienen la flexibilidad para salir del trabajo siempre que sea necesario y tienen la predisposición voluntaria de invertir más de sus energías para cumplir con su trabajo (Great Place to Work, 2017). Las empresas tienen la responsabilidad de pausar sus intereses para evaluar qué hace feliz a sus trabajadores y más productivos, esto será una muestra de valoración del componente profesional de cada persona que generará motivación, bienestar, confianza, puntualidad y responsabilidad.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

Diseño del trabajo

La presente investigación tiene un enfoque cuali-cuantitativo debido que hubo el espacio para la recolección y análisis de datos, se obtuvo resultados cuantitativos para establecer con exactitud los niveles de la comunicación y compromiso organizacional; cualitativo porque son prestos a ser interpretados. Además, se sustentó con el enfoque psicométrico mediante el uso de test estandarizados válidos y confiables.

Es de tipo correlacional debido a que se realizó un análisis de datos previamente recolectados sobre las dos variables, con la intención de conocer si existe o no una relación entre la comunicación y compromiso organizacional mediante la prueba estadística del Chi Cuadrado.

Es tipo bibliográfica por la exhaustiva búsqueda de escritos científicos que hicieron mención sobre las variables, se sustentó en las investigaciones de libros, tesis, artículos científicos e informes que contribuyeron a recabar información permanente y clave para estructurar el marco teórico y otros requerimientos bibliográficos.

Fue una investigación de campo debido a que se investigaron las variables en el lugar donde los fenómenos ocurrieron y se presentó la problemática planteada, es decir, en los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito, quienes fungen como población objetivo.

Se utilizó el método no experimental porque no existió manipulación de las variables al medirlas utilizando los reactivos psicológicos de comunicación y compromiso organizacional.

ÁREA DE ESTUDIO

Campo: Psicología

Área: Organizacional

Aspecto: Comunicación Organizacional y Compromiso Organizacional

Delimitación: Universidad Tecnológica Indoamérica

Provincia: Pichincha

Cantón: Quito

Delimitación temporal: 2019

Población y muestra

La población de la presente investigación se conforma por 67 servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito. No se calcula la muestra porque se utiliza la totalidad de participantes.

Tabla N° 1 Población Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito

Población	Administrativos	Porcentaje
Hombres	33	49,3%
Mujeres	34	50,7%
Total	67	100%

Fuente: Población Administrativa Universidad Tecnológica Indoamérica

Elaborado por: La Investigadora

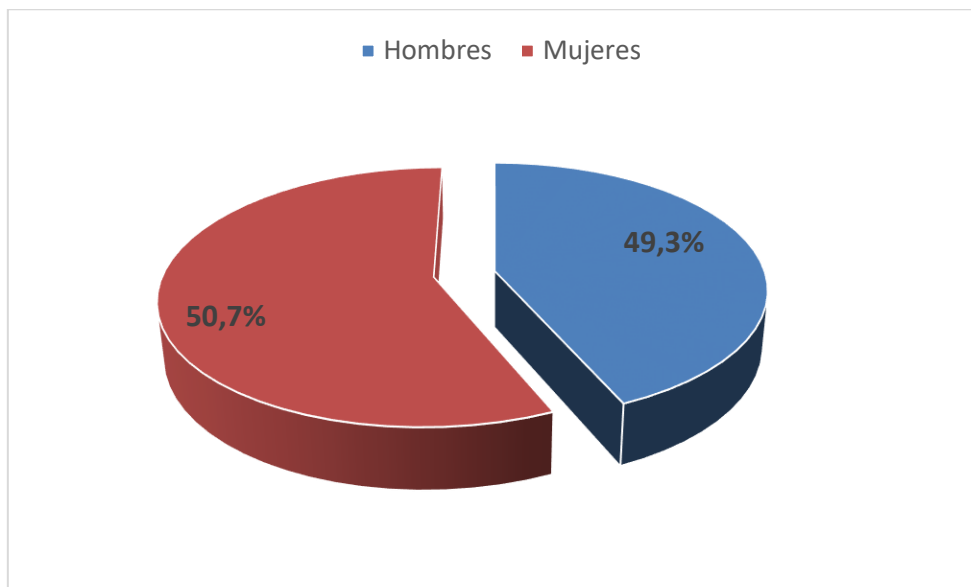


Gráfico N°1 Distribución de población de estudio

Fuente: Población Administrativos Universidad Tecnológica Indoamérica

Elaborado por: La Investigadora

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Test Comunicación Organizacional

El test de comunicación organizacional de Portugal tiene por objetivo evaluar la comunicación en sus tres direcciones ascendente, descendente y horizontal. El instrumento cuenta con un total de 15 ítems, de los cuales los cinco primeros (1-5) evalúan comunicación ascendente, los siguientes cinco ítems (6-10) se encargan de evaluar la comunicación descendente y los últimos cinco ítems (11-15) la comunicación horizontal. Consiste en un cuestionario con escala tipo Likert detallada como Siempre (5), Frecuentemente (4), Algunas veces (3), Ocasionalmente (2) y Nunca (1). Puede ser aplicada de manera individual o colectiva, el tiempo de aplicación se considera de 10-15 minutos, sin embargo, cuando excede este tiempo es importante orientar al participante; su ámbito de aplicación es en adultos trabajadores. Para fines de la presente investigación serán usados los resultados que arrojen los ítems correspondientes a las direcciones la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El coeficiente alfa de Cronbach tomando valores entre 0 y 1, donde: 0 significa confiabilidad nula y 1 representa confiabilidad total, siendo el punto de corte 0.70. Se aprecia que el alfa del Cronbach del test total es de 0.808, es decir, posee un elevado nivel de consistencia interna.

Tabla N° 2 Direcciones de la comunicación Organizacional.

Dirección de comunicación	Ítems	Interpretación
Ascendente	(1,2,3,4,5)	Refiere que los colaboradores reciben atención de parte de sus jefes al comunicar comentarios o sugerencias que pueden aportar a la organización. Existe el espacio para retroalimentación sobre información receptada desde sus jefes. Sienten la confianza y libertad para discutir con las jerarquías sobre problemas en el trabajo e incluso problemas personales.
Descendente	(6,7,8,9,10)	No existe información sobre el desempeño del colaborador por parte del jefe, información deficiente para realizar su trabajo, el lenguaje del jefe para comunicarse no es sencillo y sus instrucciones no son claras. La información no es oportuna.
Horizontal	(11,12,13,14,15)	Existe clima de confianza entre compañeros, con coordinación e integración para la solución de tareas y problemas, la comunicación es abierta y clara.

Fuente: Test Comunicación Organizacional

Elaborado por: La Investigadora

Test Compromiso Organizacional

El test de Compromiso Organizacional, estructura original editada por Allen y Meyer (1997) fue traducido y reformulado por misma recomendación de los autores a español e ítems positivos. Evalúa las tres dimensiones del compromiso, el afectivo aquel que se evidencia en la existencia de un vínculo o lazo que conecta al colaborador a identificarse y alinearse a los objetivos de la empresa; normativo que refiere a la internalización de normas que modifican el comportamiento del trabajador a comprometerse con los objetivos de la empresa y continuo refiere a la permanencia del trabajador por evitar perder los recursos y tiempo invertidos en la empresa. El instrumento consiste en un cuestionario de escala tipo Likert como (5) En total acuerdo, (4) De acuerdo, (3) Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, (2) En desacuerdo y (1) En total desacuerdo. La aplicación puede ser individual o colectiva en ámbitos laborales, el tiempo de aplicación se considera de 10-15 minutos, sin embargo, cuando excede este tiempo es importante orientar al participante.

Se encuentra estructurado por 18 ítems reformulados a positivos manteniendo la base de sus tres dimensiones. Diversos autores de distintos contextos han estudiado la validez y la confiabilidad del test de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen. En un estudio realizado por Montoya (2014) sobre la validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen realizado en Lima-Perú, midió la validez de constructo y se obtuvo como resultado la aprobación de las tres dimensiones.

Los índices de consistencia interna que se obtuvieron fueron de 0.79 de compromiso afectivo, 0.77 de compromiso continuo y 0.72 de compromiso normativo. Otro estudio fue llevado a cabo en Argentina empleando la escala reformulada a positivo y se encontraron índices de confiabilidad en los componentes de compromiso afectivo con un 0.82, normativo con un 0.73 y 0.76 para compromiso continuo (Omar y Florencia, 2008).

Tabla N° 3 Dimensiones del compromiso organizacional.

Dimensiones de compromiso	Ítems	Interpretación
Afectivo	(3,7,10,11,12,15)	Lazo o vínculo emocional que siente el colaborador hacia su organización, sus emociones se encuentran involucradas, presenta sentido pertenencia y permanencia. El individuo alinea sus valores personales con la organización. Relacionado con motivación intrínseca.
Normativo	(2,5,6,9,14,18)	Sentimiento de obligación u deber moral de los colaboradores a permanecer en la organización, sin importar si sus necesidades se encuentran satisfechas, seguimiento de normas sociales, creencia de lealtad obligatoria en agradecimiento por beneficios recibidos. El vínculo es determinado por el pensamiento racionalidad, puede estar influenciado por presiones familiares y culturales.
Continuo	(1,4,8,13,16,17)	Permanece en la organización solamente para no perder los beneficios económicos, tiempo de antigüedad y recursos invertidos, La necesidad y dependencia es a conveniencia del colaborador porque considera difícil conseguir otro empleo. Se presenta con un vínculo transaccional, dar y recibir algo a cambio. Se somete a la filosofía corporativa porque su motivación es el salario y beneficios, por ende, la consecución de logros puede ser deficiente y peligroso para la organización.

Fuente: Test Compromiso Organizacional

Elaborado por: La Investigadora

Procedimientos para obtención y análisis de datos

El presente trabajo investigativo tuvo una planificación previa para la recolección de información y se inició con la identificación de la población objetivo, la cual, presenta la problemática a ser investigada, por consiguiente, se determinó el problema existente mediante una conversación con las autoridades de la institución. Se procedió a solicitar una nueva reunión con la autoridad pertinente para solicitar los permisos respectivos, por ende, se entregó los oficios necesarios y se acordó las fechas de aplicación del test. Se realizó la firma del consentimiento informado por parte de los miembros de la población objetivo y se envió los reactivos vía online a los correos institucionales de cada uno. La autora del presente trabajo estuvo presente en la evaluación de cada miembro para solventar posibles inquietudes. Posterior a la rendición de los test se tabuló los datos con el análisis y tabulación respectiva.

Actividades

Después de identificar el fenómeno para ser investigado se realizó una solicitud formal hacia el director de la extensión Quito de la Universidad Tecnológica Indoamérica para solicitar una reunión donde fue expuesta la propuesta para que los administrativos sean objeto de estudio en las variables comunicación y compromiso organizacional, la respuesta fue favorecedora permitiendo la aplicación formal de la aplicación de los test estandarizados. Previo a la aplicación de los test se realizó una consulta a un experto del área para digitalizar los instrumentos y enviarlos mediante correo electrónico a los colaboradores. Una vez aprobado los test digitales se presentó la solicitud a la directora del área de Talento Humano para acceder al listado de servidores administrativos y sus correos institucionales respectivos. Se pidió la firma del consentimiento informado a cada miembro de la población y posterior rindieron los test, cuya aplicación fue individual mediante el envío del link con los test al correo institucional de cada colaborador.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Diagnóstico de la situación actual

Tabla N° 4 Comunicación Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Ascendente	15	22%	22%
	Descendente	32	48%	70%
	Horizontal	20	30%	100%
		67	100%	

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Test Comunicación Organizacional

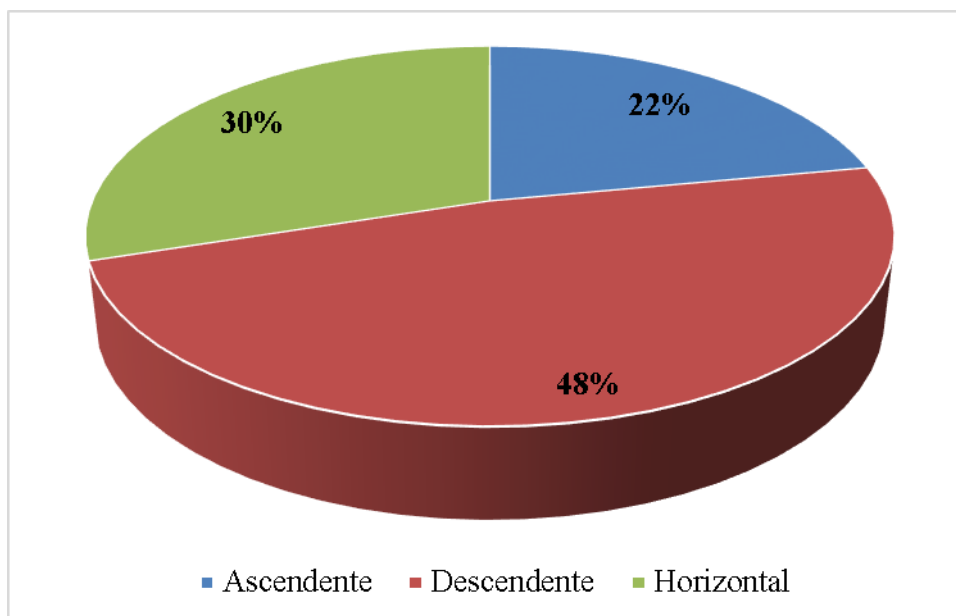


Gráfico N°2 Dirección de comunicación organizacional en población de estudio

Fuente: Test Comunicación Organizacional

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e interpretación

En base a los datos obtenidos, la mayoría de la población presenta una dirección de comunicación descendente lo cual refiere que los colaboradores específicamente reciben información desde las posiciones jerárquicas como órdenes, decisiones, mandatos, directrices y políticas; la información puede ser deficiente para realizar el trabajo con

lenguaje complejo de comprender. El personal administrativo se encuentra frecuentemente a la espera de información o comunicados para cumplirlas desconociendo el propósito de éstas, siendo esto motivo para que el individuo pueda sentir desvalorización a sus opiniones y sugerencias, su conducta es acatar las órdenes superiores. Un poco más del cuarto de la población presenta la dirección de comunicación ascendente lo cual refiere que los jefes brindan atención a los comentarios o sugerencias de sus subordinados y que aportan al desarrollo del área u organización, existe el espacio para buscar y obtener retroalimentación porque sienten la confianza y libertad para discutir con las jerarquías sobre problemas laborales e incluso personales. Se sienten escuchados y que son parte de las decisiones y nuevas directrices para toma de decisiones, experimentan reconocimiento y valorización de su trabajo. La minoría de la población presenta una comunicación horizontal lo cual significa que existe intercambio de mensajes e información entre pares de trabajo o que se encuentran en un mismo nivel de autoridad; esta comunicación sirve para informar asuntos sobre resolución de problemas en el área, informar actividades para el cumplimiento de objetivos y se logra un trabajo coordinado, generando un clima de confianza e integración entre compañeros para la solución de tareas y problemas.

Tabla N° 5 Compromiso Organizacional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Válido	Afectivo	1	1%	1%
	Continuidad	22	33%	34%
	Normativo	44	66%	100%
		67	100%	

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Test Compromiso Organizacional

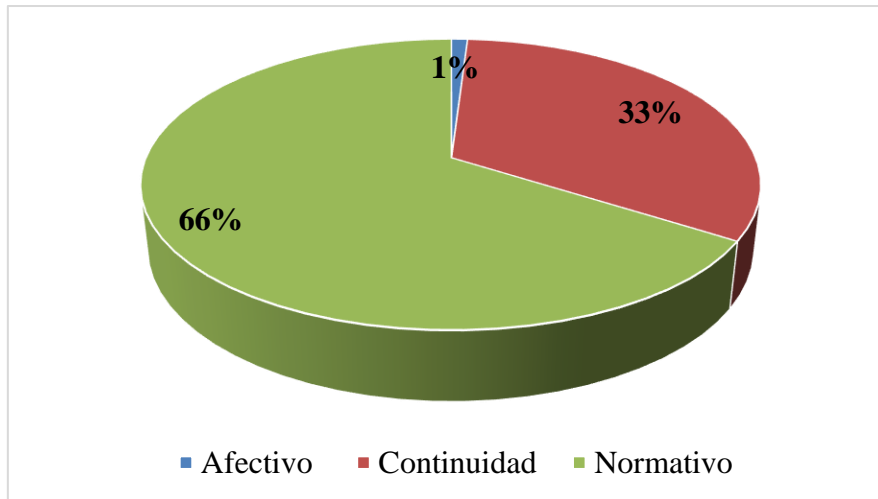


Gráfico N°3 Dimensiones de compromiso organizacional en población de estudio

Fuente: Test Compromiso Organizacional

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e interpretación:

Según los datos obtenidos la mayoría de la población presenta una dimensión de compromiso normativo, lo que significa que la permanencia de los empleados en la institución se genera por un mandato moral, sienten la obligatoriedad de trabajar en la empresa porque están determinados a demostrar lealtad como muestra de retribución a los beneficios que la institución les ha brindado, este tipo de compromiso está basado en un contrato psicológico de relación racional puesto que no existe influencia de lo afectivo ni tampoco la persona lo considera necesario, inclusive esto puede ser influencia de presiones familiares y culturales. Un poco más del cuarto de la población presenta un compromiso de continuidad que consiste en una relación tipo transaccional, es decir, las personas permanecen en la organización y dan su trabajo a cambio de su salario y beneficios netamente, su conducta es guiada por motivaciones extrínsecas como el beneficio económico, si consideran la opción de desvincularse generan preocupación ante la idea de perder el salario, prestaciones y el tiempo de antigüedad, esto resulta un compromiso irreal y de conveniencia. Se evidencia en el gráfico que la mínima parte de la población presenta un compromiso afectivo, lo cual significa que existe un déficit significativo de una relación emocional entre el colaborador y empresa, el sentido de permanencia y pertenencia es nulo, los trabajadores no sienten la motivación interna de comentar que su institución es un lugar recomendable porque emocionalmente no se ha generado un lazo que haga sentir al individuo como parte importante y no se alinea a los objetivos institucionales.

COMPROBACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Analizado los datos, se verifica la hipótesis mediante el estadístico chi-cuadrado; para lo cual, se desarrollan y plantean a continuación las hipótesis nulas y alternas, a fin de comprobar o no la existencia del problema:

Hipótesis

H₀= Hipótesis Nula

H₁= Hipótesis Alternativa

H₀= La comunicación organizacional no influye en el compromiso organizacional de los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito.

H₁= La comunicación organizacional sí influye en el compromiso organizacional de los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito.

Con el objetivo de verificar las hipótesis planteadas, se ha considerado el método estadístico Chi Cuadrado. Su fórmula se detalla a continuación:

$$\chi^2 = \sum = \frac{(fo - ft)^2}{ft}$$

X₂= Chi Cuadrado

Σ= Sumatoria

fo= Frecuencias Observadas

ft= Frecuencias Esperadas

Nivel de significancia:

En este trabajo de investigación el nivel de significancia que se maneja es de 5% = 0,05.

Especificación de las regiones de aceptación y rechazo:

Para especificar las regiones de aceptación y rechazo, se determina los grados de libertad; y bajo este contexto, se ha desarrollado la siguiente fórmula:

$$gl = (f-1) (c-2)$$

Donde:

gl= grados de libertad

f= número de filas

c= número de columnas

Distribución:

$$gl = (f-1) (c-2)$$

$$gl = (3-1) (3-1)$$

$$gl = (2) (2)$$

$$gl = 4$$

En consecuencia, con 4 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 los valores de la tabla de distribución del X^2 arrojan un valor crítico de 0,711

Se desarrolla el cálculo de Chi Cuadrado mediante la siguiente tabla cruzada:

Tabla N° 6 Frecuencias Observadas en Comunicación y Compromiso Organizacional

Comunicación Organizacional	Compromiso Organizacional			Total
	Afectivo	Continuidad	Normativo	
Ascendente	0	3	12	15
Descendente	0	13	19	32
Horizontal	1	6	13	20
Total	1	22	44	67

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Prueba Chi Cuadrado

Tabla N° 7 Frecuencias Esperadas en Comunicación y Compromiso Organizacional

Comunicación Organizacional	Compromiso Organizacional		
	Afectivo	Continuidad	Normativo
Ascendente	0,22	4,93	9,85
Descendente	0,48	10,5	21,0
Horizontal	0,30	6,6	13,1

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Investigación de campo

Tabla N° 8 Prueba Chi Cuadrado

	Comunicación/Compromiso Organizacional				
	fo	fe	fo-fe	(fo-fe)²	(fo-fe)²/fe
Ascendente-Afectivo	0	0,22	-0,22	0,05	0,22
Descendente-Afectivo	0	0,48	0,48	0,23	0,48
Horizontal-Afectivo	1	0,30	-0,70	0,49	1,63
Ascendente - Continuidad	3	4,93	-1,93	3,72	0,76
Descendente - Continuidad	13	10,51	2,49	6,20	0,59
Horizontal - Continuidad	6	6,57	-0,57	0,32	0,05
Ascendente-Normativo	12	9,85	2,15	4,62	0,47
Descendente-Normativo	19	21,01	-2,01	4,04	0,19
Horizontal-Normativo	13	13,13	-0,13	0,02	0,00
Total					4,39

Elaborado por: La Investigadora

Fuente: Test Comunicación y Compromiso Organizacional

DECISIÓN

En base al análisis estadístico realizado con los resultados obtenidos de los test de cada variable se demuestra que el valor experimental calculado de X^2 4,39 es mayor al valor crítico de la tabla estadística de grados de libertad 0,711. En base a esta argumentación, se toma como decisión y se corroboró que la hipótesis alterna es correcta, es decir, sí existe relación entre las variables de comunicación organizacional y compromiso organizacional; se descarta la hipótesis nula que indica: la comunicación organizacional no influye en el compromiso organizacional de los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito; y se acepta la hipótesis alterna que indica: la comunicación organizacional sí influye en el compromiso organizacional de los servidores del área administrativa de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Mediante el análisis estadístico del Chi Cuadrado $X^2 4,39 > gl 0,711$ se investigó que la comunicación organizacional sí influye en el compromiso organizacional de los servidores administrativos, y se descarta la hipótesis nula, aprobando la hipótesis alterna, lo que significa que las direcciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal tienen una relación significativa en el compromiso organizacional. Genera compromiso afectivo, es decir, un vínculo emocional e identificación con la organización; un compromiso de continuidad que refiere a permanecer en la organización para no perder los beneficios económicos y compromiso normativo que significa permanecer vinculado a la empresa por un carácter moral y obligatorio en agradecimiento a los beneficios recibidos.
- De acuerdo al test de Comunicación Organizacional aplicado se identificó que los servidores administrativos presentan las tres direcciones de comunicación, pero con mayor predominancia la dirección descendente que marca una línea vertical desde los puestos jerárquicos hacia los subordinados, se infiere que no existe retroalimentación ante el desempeño de los trabajadores por parte del jefe, la información es deficiente para realizar el trabajo y el lenguaje usado para comunicar no es sencillo y las instrucciones no son claras. Por otro lado, la comunicación ascendente tiene menos predominancia en la población, aquella que permite que el colaborador reciba atención de sus jefes para entregar comentarios o sugerencias que aporten a la organización, adicional, sienten la confianza y libertad para discutir sobre problemas laborales y personales. La menor predominancia de dirección de comunicación es la horizontal que brinda la oportunidad de trabajar con coordinación e integración entre compañeros con un clima de confianza para solucionar problemas y tareas usando información clara. (Tabla N°02).

- Con los resultados obtenidos del test de compromiso organizacional se identificó que en el personal administrativo de la Universidad Indoamérica la dimensión de compromiso normativa es aquella que predomina, lo cual significa que las personas trabajan direccionadas por un sentimiento de obligatoriedad de permanencia en la institución porque se encuentran normados moralmente a que deben actuar con reciprocidad ante todos los beneficios recibidos y por ser acogidos en el trabajo. Cuando no se cumple la norma, genera culpabilidad. Por consecuencia, si el compromiso normativo es aquel que tiene más presencia en la población entonces el compromiso continuo y afectivo será deficiente, y se comprueba en los resultados que efectivamente en la población existe menor compromiso de continuidad porque no es razonable para los colaboradores la pérdida de su tiempo y conocimiento invertido junto con los beneficios que la empresa le entrega, su estancia en la empresa es dirigida por una motivación extrínseca; presenta también elevada deficiencia de compromiso afectivo, mismo que las autoridades de la institución deberían generar en las personas porque es la única dimensión de compromiso que ancla al colaborador mediante una motivación intrínseca de trabajar con ahínco por los objetivos institucionales; en este compromiso las personas invierten recursos psicológicos, físicos y sienten que es su responsabilidad la supervivencia de la empresa (Tabla N° 03).

RECOMENDACIONES

- Se recomienda socializar los resultados obtenidos a las autoridades correspondientes de la institución para que juntamente con el área de Talento Humano analicen los datos e implementen estrategias para la ejecución de planes de acción correctivos en los procesos de comunicación y velar que estas iniciativas modifiquen el compromiso con vínculo racional hacia un compromiso con vínculo emocional en los servidores administrativos de la Universidad Indoamérica extensión Quito.
- Con respecto a la variable de comunicación organizacional se sugiere que las autoridades de la institución consideren formalizar un área que se dedique a construir los procesos de comunicación, que trabajen en las debilidades detectadas y lograr el fortalecimiento de las direcciones de comunicación, donde

exista la retroalimentación en la información; porque a menor incertidumbre de información, mayor será el compromiso, y se favorecerán de un ambiente de respeto mutuo, equidad y democracia.

- Se sugiere que en la variable de compromiso organizacional se desarrolle prácticas que aumenten la dimensión de compromiso afectivo del empleado mediante talleres donde se pueda trabajar incluso en los otros factores predictivos del compromiso que permiten la estimulación y reconocimiento para que el individuo encuentre la conexión emocional hacia la empresa y evitar que se sobrecargue, puesto que es comprobado que un empleado con compromiso afectivo será más productivo.

DISCUSIÓN

El objetivo del presente estudio era conocer la influencia de la comunicación organizacional en el compromiso organizacional. Los resultados del valor experimental Chi Cuadrado mostraron que sí existe relación entre las variables, de manera específica, las direcciones de comunicación ascendente, descendente y horizontal sí influye en las dimensiones de compromiso afectivo, normativo y continuidad. Al respecto, Cabrera (2015) quien en base a su estudio estadístico encontró que la comunicación y el compromiso organizacional sí tienen relación significativa, el personal administrativo permanece en la organización por un compromiso normativo, obligación a ser leal para evitar pérdidas económicas y el tiempo de antigüedad, debido a que la retroalimentación es débil, las sugerencias y opiniones de los empleados no son atendidas y se mantienen solamente en espera de directrices para actuar. Según (Wills-Espinoza et ál., 2017) la comunicación influye en el estado de confianza, lealtad y honestidad del colaborador, además se evidencia una necesidad de establecer mecanismos de mejora en la comunicación puesto que existe relación significativa con el compromiso en los colaboradores. Por otro lado en la investigación de Cespedes (2017) realizado a docentes de una institución educativa corrobora que la dirección de comunicación que predominó fue la descendente al señalar que las autoridades no han permitido crear espacios para proporcionar retroalimentación y la exigencia de un trato formal ha atenuado la relación; así mismo, encontraron que la dimensión de compromiso que predomina es el normativo, resultado que coincide con el presente trabajo porque los administrativos afirman

permanecer en la institución por un sentido de lealtad que es generado por la norma de agradecer a quien lo acoge y brinda beneficios. Adicionalmente, la relación positiva entre las dos variables la sustenta también Tello (2018) donde indica estadísticamente que la comunicación y compromiso tienen relación significativa. La investigación de Peña, Díaz, Chávez y Sánchez (2016) encontró que la dimensión con mayor porcentaje fue el compromiso afectivo y normativo, al igual que Littlewood (2016) encontró mayor nivel de compromiso afectivo y normativo en la población estudiada y argumentan que esto es consecuencia de los beneficios económicos que dan al colaborador provocando que éste tenga sentido de permanencia y pertenencia en la institución. Los estudios en mención corroboran y sustentan el resultado de la presente investigación; más de la mitad de la población presenta compromiso normativo posiblemente causado por ser beneficiarios de recibir educación de tercer y cuarto nivel, descuentos, bonificaciones, capacitaciones para desarrollo y crecimiento a nivel profesional, se encuentran moralmente obligados a permanecer en la institución para retribuir y saldar la deuda con la empresa, su vínculo es racional. En definitiva, los resultados estadísticos de las investigaciones en mención sustentan la hipótesis alterna planteada y se afirma que la misma se ha cumplido.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA EXTENSIÓN QUITO

JUSTIFICACIÓN

De acuerdo con los resultados obtenidos, el presente trabajo de investigación encuentra su fundamento para dar lugar a la estructuración de talleres para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en los servidores administrativos de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito. Se trata de una propuesta que genere un impacto significativo a corto y mediano plazo, que mejore el proceso de la comunicación organizacional en los individuos, ya sea, que participen con funciones de emisor o receptor. La comunicación es innata en el ser humano en todas las esferas que lo componen, adquiere mayor relevancia en el campo laboral por la necesidad de intercambiar información de calidad para la ejecución de funciones y las organizaciones alcancen sus objetivos institucionales. Esta necesidad se genera a partir de que la comunicación descendente tiene mayor presencia en la población estudiada, por tal motivo, en esta propuesta es importante la aplicación de una serie de talleres didácticos, brindando estrategias y apoyo psicológico para que los empleados desarrollen habilidades personales, interpersonales y grupales de comunicación, además eliminar las barreras que trae consigo la comunicación como miedos, silencios y percepciones sesgadas por las emociones. Es original porque no se ha elaborado una propuesta sobre la relación de las variables de comunicación y compromiso organizacional en la institución. La ejecución de la propuesta es factible porque se cuenta con el permiso de las autoridades para realizar los talleres, la sustentación teórica permite la aplicación de las técnicas, el espacio físico y la colaboración de los trabajadores quienes serán los beneficiarios.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar talleres para el fortalecimiento de la comunicación organizacional en los servidores administrativos de la Universidad Tecnológica Indoamérica extensión Quito mediante talleres.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Estructurar una base teórica concerniente a la comunicación organizacional.
2. Establecer técnicas orientadas al fortalecimiento de la comunicación organizacional a nivel personal
3. Mejorar la comunicación ascendente y horizontal en el personal administrativo de la Universidad Indoamérica.

ESTRUCTURA TÉCNICA DE LA PROPUESTA

En base al resultado de la investigación se considera que al potenciar y fortalecer la comunicación entonces el compromiso mejorará en la población. La aplicación de la propuesta se encuentra estructurada mediante talleres, técnicas y estrategias concretas y breves pero objetivas desde un enfoque humanista. Se realizó la estructura técnica de la propuesta en cuatro talleres distribuidos en fases de rapport, introducción, procedimiento y cierre, con temas como comunicación organizacional, desarrollando mis habilidades comunicativas, comunicación asertiva con mi entorno y Conociendo la comunicación ascendente y horizontal. Cada taller tiene un tiempo de duración de 3 horas, donde la investigadora moderará la participación de los asistentes, se iniciará con dinámicas para la cohesión grupal, la exposición teórica del tema a tratar, aplicación de estrategias, técnicas y finalmente un espacio de cierre para la retroalimentación o generación de acuerdos de lo aprendido.

ARGUMENTACIÓN TEÓRICA

Para la elaboración de los talleres a implementar en la propuesta se ha utilizado como base el enfoque humanista. Esta teoría parte de que el ser humano se desarrolla de manera holista o integral porque considera el cuerpo, sentimientos, emociones, pensamientos, comportamientos y relación social; lo describe como un ser bio-psico-socio- espiritual. Cree en la potencialización hasta llegar a la trascendencia del individuo en sus diferentes contextos de interacción (Estrada, 2017).

Desde el área organizacional se considera al trabajador como una fuente generadora de recursos no solamente físicos, sino la capacidad creativa y la capacidad de actuar de forma responsable, auto dirigida y auto controlada, mediante la libertad del ser (Bordas, 2016).

Dentro de las organizaciones la visión humanista se usó como estrategia para plantear la oportunidad de crecimiento y desarrollo del empleado, porque cristaliza al trabajador como persona formada por aspectos físicos, emocionales, intelectuales y espirituales; la invitación a ser parte de una filosofía corporativa estructurada genera actitudes y comportamientos que incrementan el nivel de compromiso (Hernández y Castro, 2015).

La técnica expositiva refiere a la explicación ordenada, secuencial y planificada de un tema de interés, recurriendo a una comunicación clara usando estrategias clarificativas, de clasificación y análogas para adquirir conocimiento. Para mayor retención de información es requerido que esta técnica sea asociada con herramientas audiovisuales y que el público que recepta los recursos informativos lo enseñen a modo de actividad de retroalimentación, siendo comprobado una retención del 85% (García, 2015).

El focusing es una técnica propuesta por Gendlin que puede aplicarse al ámbito organizacional, la cual consiste en una comunicación distinta para conectar con nuestros pensamientos, sentimientos y necesidades. Ayuda a fomentar los espacios para escuchar a nuestro interior con amabilidad, empatía y sin prejuicios hacia un camino a para aprender a comunicarnos asertivamente con nuestro interior, pero libre de palabras cortantes que limitan nuestras emociones y que afecten al auto concepto. Se trata de una invitación a sostener un diálogo sincero con nosotros mismos para saber qué nos sucede, qué molesta y qué lo que causa preocupación (Písula, 2017).

La técnica del reflejo es una aportación de Rogers que fomenta la escucha atenta para reformular el mensaje de manera clara, evitando que el mensaje sea interpretado por juicios personales con el objetivo de que la persona se sienta aceptada en su condición y pueda obtener una perspectiva distinta de su situación (Sebastián, 2016).

El teambuilding se trata de diversas actividades dirigidas a grupos grandes y pequeños direccionadas a fomentar la comunicación en los grupos, cohesión grupal y mejora de relaciones interpersonales en el trabajo. La creación de equipos se ha identificado como un método importante para mejorar el clima psicológico en el que operan los equipos, así como el funcionamiento general del equipo (Beauchamp, Mc Ewan y Waldhauser, 2017).

PLAN OPERATIVO

FASE	ACTIVIDADES	OBJETIVO	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
FASE I Planificación	Búsqueda de información para selección de técnicas para desarrollo de talleres Realización del cronograma	Ejecutar de manera secuencial y ordenada los talleres para el fortalecimiento de la comunicación organizacional.	Humanos Bibliográficos	2 horas	La investigadora
Fase II Logística	Adecuación del espacio físico donde se realizará la reunión para el desarrollo de los talleres.	Proporcionar un espacio cómodo y confortable para los asistentes y la actividad se desarrolle sin limitantes.	Humano Permisos de las autoridades para el uso de instalaciones. Tecnológicos, Bibliográficos	2 horas	La investigadora
Fase III Ejecución	Taller N°1 Fortaleciendo la comunicación organizacional	Socializar información sobre la comunicación organizacional, qué es, tipos, tendencia actual, barreras.	Humanos, tecnológicos	2 horas	La investigadora
	Taller N°2 Desarrollando mis habilidades comunicativas	Desarrollar las habilidades de comunicación mediante un diálogo interno.	Humanos, Tecnológicos, Música relajación, Espejo Papel y lápiz	3 horas	
	Taller N°3 Comunicación asertiva con mi entorno	Fomentar las habilidades de comunicación asertiva con el entorno.	Humanos (autoridades y personal administrativo) Tecnológicos	3 horas	
	Taller N°4 Conociendo la comunicación ascendente y horizontal	Identificar la comunicación ascendente y horizontal en el grupo.	Recursos humanos (autoridades y personal administrativo), música de relajación.	3 horas	
Fase IV Finalización	Cierre	Socialización de los aprendizajes para la aplicación en futuros eventos.	Tecnológico Humano	20 min	La investigadora

Elaborado por: El investigador

Fuente: Investigación de campo

Taller I

Tema: Fortaleciendo la comunicación Organizacional

Objetivo: Socializar información sobre la comunicación organizacional

Fase	Aspecto por trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I Rapport	Integración del grupo	Dinámica grupal Malentendido	Impulsar la comunicación creativa	20 minutos	La Investigadora
Fase II Introducción	Socialización de la agenda del taller Presentación del taller y tema de trabajo.	Expositiva	Socializar la agenda y del temario a desarrollar en el taller.	10 minutos	La Investigadora
Fase III Procedimiento	Comunicación organizacional (Qué es, tipos, barreras, tendencia actual)	Expositiva	Capacitar a los participantes en materia de la comunicación organizacional	1 horas	La Investigadora
Fase VI Cierre	Socialización de aprendizajes	Retroalimentación grupal	Reforzar el conocimiento adquirido que será necesario para los siguientes talleres.	30 minutos	La Investigadora

TALLER N° I

Tema: Comunicación Organizacional

Objetivo: Brindar recursos informativos sobre la comunicación organizacional.

Fase I – Rapport

En esta fase la investigadora dará una cordial bienvenida al grupo y agradecerá la presencia y colaboración de cada participante. Para esto es importante realizar el rapport con seguridad y confianza para generar un ambiente de comodidad. Se indicará la importancia de la dinámica que se realizará a continuación que permitirá romper el hielo y la cohesión grupal.

Técnica: Dinámica.

Objetivo: Cohesionar a los participantes del grupo

Tema: Malentendido

Tiempo de duración: 20min.

Materiales: hoja, lápiz, objetos (pelota, gorros, botella, celular etc.)

Desarrollo:

La investigadora explicará que el juego consiste en que dos personas deben sentarse espalda con espalda. La primera persona recibe una hoja y lápiz, a la segunda persona se le entregará un objeto cualquiera que mediante comunicación creativa deberá describirlo a la primera persona sin precisamente decir qué objeto es. La primera persona deberá dibujar el objeto en la hoja según las descripciones de su compañero. Este juego ayuda a impulsar la comunicación creativa.

Fase II – Introducción

Después del rapport, a continuación, se procede con las diapositivas donde se presenta el cronograma planificado para las 3 horas de taller, esto para que las personas tengan la predisposición a colaborar activamente para participar en todas las actividades con total atención. A manera de introducción se dará una breve explicación teórica

sobre el tema a abordar, y se dará la apertura para escuchar criterios acerca del tema desarrollando mis habilidades comunicativas.

Fase III – Procedimiento

A continuación, se procede a ejecutar junto a los participantes la técnica focusing para trabajar el desarrollo de mis habilidades comunicativas contigo mismo.

Técnica: Expositiva

Tema: Comunicación Organizacional

Objetivo: Capacitar a los participantes en materia de la comunicación organizacional (Qué es, tipos, barreras, tendencia actual).

Desarrollo:

La investigadora explicará mediante herramientas audiovisuales sobre la comunicación organizacional, conceptualización, tipos y barreras. Su tiempo de duración será de aproximadamente una hora.

Se iniciará explicando el concepto de comunicación organizacional como una herramienta estratégica e importante para que los procesos de la institución tengan fluidez mediante el intercambio de información y que el personal trabaje en conjunto hacia el cumplimiento de objetivos; los tipos de comunicación son la ascendente (subordinados hacia jefes), descendente (jefes hacia subordinados) y horizontal (entre pares) y la importancia de cada una de éstas y las barreras que puede retrasar o distorsionar la comunicación como el filtrado (manipulación intencional), percepción selectiva cuando el receptor interpreta la información en base a sus necesidades; la sobrecarga de información que provoca la pérdida del mensaje completo; las emociones que influyen al emitir o recibir un mensaje; el silencio y el miedo a la comunicación y finalmente las mentiras.

Fase IV – Cierre

Para culminar con el taller se pedirá una retroalimentación de lo aprendido y qué fue lo más significativo. Adicional, entre parejas deberán enseñar lo que aprendieron en sus propias palabras. Es de vital importancia trabajar en este espacio para identificar el nivel de interés de los participantes para continuar con los siguientes talleres. Se agradece por la colaboración y atención.

Taller II					
Tema: Desarrollando mis habilidades comunicativas					
Objetivo: Desarrollar las habilidades de comunicación mediante un diálogo interno.					
Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I Rapport	Integración del grupo	Dinámica grupal Corazones	Cohesión de grupo	20 minutos	La Investigadora
Fase II Introducción	Socialización de la agenda del taller Presentación del taller y tema de trabajo.	Expositiva	Socializar la agenda y del temario a desarrollar en el taller.	10 minutos	La Investigadora
Fase III Procedimiento	Comunicación asertiva	Focusing	Habilidades personales de comunicación. Diálogo constructivo y compasivo con nosotros mismos Potenciar asertividad en las palabras.	2 horas	La Investigadora
Fase VI Cierre	Socialización de la experiencia y resultados obtenidos mediante una conversación que permita reforzar lo aprendido y pueda ser aplicado continuamente.	Generación de acuerdos	Acordar un compromiso de practicar la técnica de focusing diariamente para obtener cambios significativos en la comunicación asertiva hacia sí mismo.	30 minutos	La Investigadora

Elaborado por: El investigador

Fuente: Investigación de campo

TALLER N° II

Tema: Desarrollando mis habilidades comunicativas

Objetivo: Potenciar las palabras asertivas en sí mismo.

Fase I – Rapport

En esta fase la investigadora dará una cordial bienvenida al grupo y agradecerá la presencia y colaboración de cada participante. Para esto es importante realizar el rapport con seguridad y confianza para generar un ambiente de comodidad. Se indicará la importancia de la dinámica a realizar la cual, permitirá romper el hielo y la cohesión grupal.

Técnica: Dinámica de integración

Objetivo: Cohesionar a los participantes del grupo

Tema: Corazones.

Tiempo de duración: 20min.

Materiales: 34 hojas de papel y 34 marcadores rojo.

Desarrollo:

Se entrega a 34 personas una hoja blanca en la cual deberán dibujar un corazón utilizando el marcador rojo. Las hojas con el corazón se deben rasgarse en dos. Se las rasga de manera irregular, haciendo un total de 67 pedazos. Se coloca la totalidad de las hojas en el centro de una mesa y cada participante tomará una. Luego, deben buscar entre ellos la persona que tenga la otra mitad que coincida con el suyo. Al encontrarse, la pareja deberá conversar por 5 minutos sobre gustos, experiencias y expectativas. Al finalizar, cada pareja deberá presentarse mutuamente.

Fase II – Introducción

Después del rapport, a continuación, se procede con las diapositivas donde se presenta el cronograma planificado para las 3 horas de taller, esto para que las personas tengan la predisposición a colaborar activamente para participar en todas las actividades con total atención. A manera de introducción se dará una breve explicación teórica

sobre el tema a abordar, y se dará la apertura para escuchar criterios acerca del tema desarrollando mis habilidades comunicativas.

Fase III – Procedimiento

A continuación, se procede a ejecutar junto a los participantes la técnica focusing para trabajar el desarrollo de mis habilidades comunicativas contigo mismo.

Técnica: Focusing

Nombre: Conociendo mis habilidades comunicativas

Objetivo: Potenciar el asertividad en palabras contigo mismo.

Desarrollo:

Se iniciará con la explicación de la importancia de esta técnica y su impacto en el ser del individuo, puesto que, la gran mayoría no ha adquirido las herramientas para comunicarse con uno mismo e identificar las sensaciones corporales y reacciones fisiológicas que genera recibir una orden de un jefe que provoque miedo. El diálogo no solamente es necesario en las relaciones con otras personas de distintos contextos, sino que, el ser humano tiene la capacidad de dialogar internamente de manera constructiva y destructiva. Entonces, para tener una buena comunicación contigo mismo la persona debe conocer qué sucede en su propio cuerpo cada vez que recibe o emite un mensaje que provoque malestar, a modo de ejemplo cuando en el trabajo nos indican qué hacer o recibimos comentarios negativos sobre nuestra gestión podría provocar un malestar o solamente fingir que no ha sucedido nada. Es necesario establecer un dialogo compasivo y sincero en el interior.

Se formará grupos de trabajo entre los participantes

1. Dialoga contigo. Usaremos un espejo para establecer un diálogo e identificar si el trato hacia sí mismo es muy exigente o muy duro, establecer un diálogo frente al espejo para vencer las barreras de los prejuicios que obscurecen la percepción a la verdad. Es importante lograr una mente abierta para diferenciar las subjetividades.
2. Escribe tus pensamientos. Una manera de extraer del interior lo que se encuentra escondido es a través de la escritura, mediante un diálogo sincero. Se escribe en una hoja de papel los pensamientos y sentimientos que han generado un conflicto emocional durante mucho o poco tiempo.

A continuación, en los lugares que están ubicados se pedirá que compartan frases que han generado conflicto en su interior, a modo de ejemplo, algunos jefes podrían esgrimir frases tales como: *Tengo muchas personas que desean estar en su puesto. Siento que para mi jefe mis sugerencias no valen etc.*

Se pedirá al participante que, al momento de escuchar la frase, describa exactamente en qué área de su cuerpo siente malestar o experimenta dolor, después de esto cada persona debe preguntarse el por qué la ocurrencia de esta molestia, qué exactamente siente. Es importante persuadir al participante a descubrir qué hay entre él/ella y esa sensación, ese sentimiento. Es importante extender la invitación a mantener un diálogo sincero consigo mismo, y preguntarse con amabilidad qué duele, qué preocupa, qué ocurre.

Fase IV – Cierre

Para culminar con el taller se realizará un proceso de retroalimentación, donde cada participante de manera voluntaria exprese sus sentimientos y experiencia al conectar con su cuerpo y sostener un diálogo con su interior. De forma grupal se valorará si estas actividades se pueden aplicar de manera continua y se realizará un acuerdo individual que consiste en mantener un diálogo personal conectando con el cuerpo de todo lo que escucha en su trabajo y genera un conflicto. Se agradece por la colaboración y participación.

Taller III

Tema: Comunicación asertiva con mi entorno.

Objetivo: Fomentar las habilidades de comunicación asertiva con el entorno.

Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I Rapport	Integración del grupo	Dinámica grupal Te entiendo	Cohesión de grupo	20 minutos	La Investigadora
Fase II Introducción	Socialización de la agenda del taller Presentación del taller y tema de trabajo.	Exposición	Socializar la agenda y del temario a desarrollar en el taller.	10 minutos	La Investigadora
Fase III Procedimiento	Comunicación asertiva con mi entorno	Técnica de la respuesta reflejo	Devolver el mensaje con fidelidad lo que está expresando. Observar desde distintos ángulos la propia situación Evitar juicios y sentir aceptación. Que la persona se vea a sí misma en su situación problema	2 horas	La Investigadora
Fase VI Cierre	Mediante la actuación el grupo asuma una situación real y enfatice sobre las actitudes y respuestas.	Juego de roles / Role play	Que el participante desarrolle la respuesta refleja para obtener cambios significativos en su comunicación asertiva con su entorno.	30 minutos	La Investigadora

TALLER N° III

Tema: Comunicación asertiva con mi entorno.

Objetivo: Desarrollar las habilidades de asertividad con el entorno mediante la técnica del reflejo.

Fase I – Rapport

En esta fase la investigadora dará una cordial bienvenida al grupo y agradecerá por la participación activa del primer taller, solicitando gentilmente la colaboración y atención de cada participante. Es importante realizar el rapport con seguridad y confianza para generar un ambiente de comodidad. Se indicará la importancia de la dinámica que se realizará a continuación que permitirá romper el hielo y la cohesión grupal.

Técnica: Dinámica.

Objetivo: Cohesionar a los participantes del grupo

Tema: Te entiendo

Tiempo de duración: 20 min.

Materiales: pedazos de cartulina y lápices

Desarrollo:

La investigadora reparte tarjetas en blanco y un lápiz a cada participante, en las tarjetas deben escribir anónimamente una preocupación, un problema que les provoca ansiedad o preocupación, es importante mencionar que el problema a redactar debe ser lo más honesto posible. Las tarjetas se recogen y se mezclan. Se vuelven a repartir a cada participante una de ellas, si sucede que alguien recibe su misma tarjeta solo debe levantar la mano pidiendo otra, el propósito es que reciban una tarjeta que no sea de ellos. Entonces, cada participante va a leer lo que dice en su tarjeta y en base a eso cada persona puede dar sugerencias o pedir al público opiniones y consejos. La investigadora tiene un roll muy importante porque debe identificar los problemas que necesitan una orientación más profunda.

Fase II – Introducción

Se procede con la exposición de las diapositivas donde se presenta el cronograma planificado para las 3 horas de taller, esto para que las personas tengan la predisposición en participar en todas las actividades con total atención. Se iniciará con una breve lluvia de ideas de lo aprendido en el taller I, con el objetivo de retroalimentar y traer a memoria la importancia del diálogo interno y por consiguiente asociarlo con el taller II sobre la comunicación asertiva con el entorno. Se dará una breve explicación teórica sobre el tema a abordar, y se dará la apertura para escuchar criterios acerca del tema comunicación asertiva con mi entorno.

Fase III – Procedimiento

La técnica del reflejo fue desarrollada por Rogers y se trata en devolver a la otra persona el mismo mensaje comunicado por él o ella, pero disipando juicios y expresando de manera verbal y no verbal la aceptación de su sentir.

La investigadora explicará claramente en qué consiste esta técnica, haciendo relevante que no se trata de opinar sobre el problema que el otro expone sino devolver el mensaje con total fidelidad y permitir que la otra persona se vea a sí misma en el compañero. Por ejemplo: *En el trabajo mi opinión no sirve de nada, igual toman decisiones* y la otra persona respondería *estás afirmando que no es importante tu opinión para tomar decisiones en el trabajo, ¿verdad?* Antes de iniciar con los grupos, se debe explicar claramente que se debe hacer énfasis en la descripción del mensaje y no en una interpretación personal y subjetiva.

Se establecen grupos de tres personas (1 autoridad y 2 subordinados) y plantearán dos problemas que usualmente suceden en la empresa. La autoridad trabajará un problema con cada subordinado usando la técnica del reflejo, y deben analizar cómo responder frente a cada problema, cómo tratarán de comprender a su personal. Seguidamente, se realizará un ejercicio grupal donde deben elaborar una lista de posibles respuestas al siguiente comentario: *hay días en los que siento que mi jefe está molesto conmigo, siento que me pregunta sobre cada actividad que realizo, sin embargo, siempre le he demostrado trabajo y responsabilidad, en esos días mi ánimo decae mucho.* Después de elaborar la lista de posibles respuestas se hará una discusión para seleccionar cuáles serán las más asertivas, aquellas que demuestren mayor empatía, comprensión y libre de juicios, donde la persona sienta aceptación aún con sus sentimientos.

Fase IV-Cierre

Se preguntará a los participantes de forma individual cuáles fueron sus sentimientos al participar en un rol donde solo deben escuchar y esforzarse por responder libre de juicios, si fue complejo responder sin elementos interpretativos, qué se siente al reproducir fielmente el estado de ánimo y pensamiento de su compañero y en qué consiste el analizar una situación desde distintos puntos de vista. Realizar acuerdos grupales de transmitir información real, clara y fiel copia de lo que se está expresando para evitar distorsiones de información entre compañeros y departamentos de trabajo. Se enviará de tarea en tomar nota de una situación donde aplicó la técnica del reflejo y socializar su experiencia en el siguiente taller.

Taller IV

Tema: Conociendo la comunicación ascendente y horizontal

Objetivo: Identificar comunicación ascendente y horizontal en el grupo.

Fase	Aspecto a trabajar	Técnica	Metas de resultados esperados	Tiempo	Responsable
Fase I Rapport	Integración del grupo	Teambuilding Construir equipos, no paredes	Habilidades de comunicación en grupo	40 minutos	La Investigadora
Fase II Introducción	Socialización de la agenda del taller Presentación del taller y tema de trabajo.	Exposición	Socializar la agenda y el temario a desarrollar en el taller.	10 minutos	La Investigadora
Fase III Procedimiento	Comunicación ascendente y horizontal	Role Playing	Mejora de habilidades de comunicación grupal tipo horizontal y ascendente.	1h30 minutos	La Investigadora
Fase VI Cierre	Socialización de la experiencia y resultados obtenidos.	Retroalimentación Dinámica grupal: El círculo mágico	Aprendizaje Que los participantes sientan la necesidad del intercambio, que al mismo tiempo que podemos ayudar, necesitamos ayuda. En el círculo se observan en el mismo plano, todos son iguales.	30 minutos	La Investigadora

TALLER N° IV

Tema: Fortaleciendo la comunicación ascendente y horizontal

Objetivo: Crear equipos con miembros hábiles en la comunicación.

Fase I – Rapport

En esta fase la investigadora dará una cordial bienvenida al grupo y agradecerá por la continua colaboración de los participantes en los talleres. Para esto es importante realizar el rapport con seguridad y confianza para generar un ambiente de comodidad. Se indicará la importancia de la dinámica a realizar la cual, permitirá romper el hielo y dará lugar a la cohesión grupal.

Técnica: Teambuilding

Objetivo: Desarrollar habilidades comunicación en el grupo

Tema: Construir equipos, no paredes

Tiempo de duración: 40 min.

Materiales: objetos como botella de agua, zapatos, libros (deben ser de característica única para que las personas lo puedan diferenciar) y una canasta grande.

Desarrollo:

La investigadora explicará que la dinámica ayuda a construir equipos, mediante actividades simples pero desafiantes. Una persona de cada equipo estará con los ojos vendados, los otros participantes del equipo darán instrucciones a la persona con los ojos vendados para recuperar los objetos del área de juego. Las habilidades de comunicación y la confianza son vitales para tener éxito en el juego. Primero, se debe preparar el área de juego con varios objetos detallados en los materiales y colocar una canasta en el centro del área. Dividir a los jugadores en 4 equipos, asegúrese que el número de objetos sea el doble del número de participantes en cada equipo. Se venda los ojos de un participante voluntario y se asigna un objeto a cada equipo que debe recuperar. Los voluntarios con los ojos cerrados de cada equipo tienen que correr contra el reloj (2-3 minutos) para recoger los objetos respectivos y dejarlos en la canasta en el centro del área de juego. No pueden ver ni hacer preguntas, deben confiar y escuchar las instrucciones de sus

compañeros de equipo. Los compañeros de equipo no pueden nombrar el objeto, sino solamente describir su forma, función y guiarlo para recuperarlo. Repetir el proceso hasta que cada persona en el equipo haya tenido la oportunidad de participar con los ojos vendados. El equipo que tiene mayor número de aciertos gana.

La venda en los ojos es una de las herramientas más simples, pero más efectivas en cualquier ejercicio de trabajo en equipo. Incrementa la importancia de la comunicación al emitirla y receptarla, obliga a los compañeros de equipo a trabajar juntos desarrollando habilidades de comunicación por el enfoque en las instrucciones verbales.

Fase II – Introducción

Antes de iniciar con el taller actual, la investigadora deberá realizar una retroalimentación mediante lluvia de ideas de los talleres anteriores y de los conocimientos adquiridos. Después de lograr el rapport y la cohesión grupal, a continuación, se procede con las diapositivas donde se presenta el cronograma planificado para las 3 horas de taller.

Fase III – Procedimiento

La investigadora explicará que se realizará un role-playing referente a un caso real en la empresa sobre la predominancia de la comunicación descendente y la necesidad de fortalecer la comunicación ascendente y horizontal a través de la comunicación asertiva entre compañeros de trabajo y jefes. Es importante que en esta actividad participe el personal administrativo y autoridades de la institución para que evidencien que al eliminar la correa que los ata a la alta gerencia y al proceso exageradamente burocrático limita la innovación, disminuye el progreso e impone obstáculos a las personas para hacer el trabajo, sin embargo, el conceder la autoridad al personal no significa que sea usado de manera efectiva, se debe proporcionar esta facultad de decisión a aquellos que tienen roles de liderazgo.

Se dividirá a los participantes en dos grupos. Cada grupo deberá ejecutar un role-play que tendrá por objetivo: *ejecutar un proceso de captación de 100 estudiantes de colegio para primer semestre para la carrera de Psicología.*

El grupo A contará con las siguientes características para realizar el role-playing, tales como: tendrán la facultad de tomar decisiones asertivas, la oportunidad de desarrollar y

ejecutar sus propias estrategias para alcanzar el objetivo, tendrán el apoyo psicológico de los jefes haciéndoles creer que tienen mayor autoridad, aun cuando la autoridad legítima siga residiendo en los líderes de la empresa, comunicación ascendente y descendente, es decir, tendrán el espacio de conversar cara a cara con las autoridades para recibir orientación más técnica de la meta a alcanzar.

El grupo B tendrán como elementos característicos procesos burocráticos excesivos, deben contar obligatoriamente con las autorizaciones de las altas gerencias ubicadas en matriz de la empresa quienes exigen informes previos sobre las ideas a ejecutar, tendrán estrategias impuestas por los altos mandos, estarán limitados a una comunicación descendente, asumir responsabilidades, pero con la infiltración de las jefaturas y la deficiencia de orientación técnica sobre la meta a perseguir.

Fase IV-Cierre

Se realizará un breve conversatorio sobre la experiencia y la diferencia de los resultados comparando a los grupos, análisis de la importancia de la comunicación ascendente, descendente y horizontal, necesidad de conceder facultades de decisiones al personal que tiene acercamiento diario con el cliente externo y conoce las necesidades de la empresa.

Finalmente, la investigadora invitará al grupo a tomarse de las manos y formar un círculo en el centro de la sala y de inmediato explicar el significado del círculo (agregar música de fondo). El tomar y recibir la mano de su compañero simboliza la capacidad de ayudar y necesidad de ayuda. Nadie es tan fuerte para solo ayudar, y nadie es tan débil para solo recibir ayuda, necesitamos el uno del otro para trabajar. El estar ubicados en forma de círculo representa la igualdad, todos estamos en un mismo plano, podemos observar a aquellos que están de lado, los que están cerca y los más distantes. No hay ubicación como primero o último. Todos somos iguales, no se pelea por un liderazgo o una posición, somos un equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R., y Braun, D. (03 de Diciembre de 2018). La falta de comunicación interna en una PYME del partido de General San Martín, afecta consecuentemente a su clima organizacional. Buenos Aires, Argentina: Universidad Nacional de San Martín.
- Aira, M. (2016). Las Instituciones y su Incidencia en el Comportamiento Organizacional. *NEGOTIUM*, 99-111. Obtenido de file:///C:/Users/Santiago/Downloads/132-413-1-SM.pdf
- Aldana, E., Tafur, J. y Leal, M. (2018). Compromiso organizacional como dinámica de las instituciones del Sector Salud en Barranquilla - Colombia. *Revista Espacios*, 39(11), 13. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf>
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: UOC.
- Alvarado, K., Parodi, G. y Ruíz, M. (2016). ESTILOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL CON MEDIACIÓN DE ENGAGEMENTEN TÉCNICOS DE MAQUINARIA PESADA. Lima, Perú.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 521-539.
- Beauchamp, M., Mc Ewan, D. y Waldhauser, K. (17 de May de 2017). Team building: conceptual, methodological, and applied considerations. *Science Direct*, 16, 114-117. doi:<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.02.031>
- Bedoya, C y García, M. (2016). Efectos del miedo en los trabajadores y la organización. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232016000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Bobadilla, M., Callata, C. y Caro, A. (2015). ENGAGEMENT LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL: EL ROL DE LA ORIENTACIÓN CULTURAL EN UNA EMPRESA. Lima, Perú.
- Bordas, M. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Madrid: UNED-Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Briñol, P., Horcajo, J., Valle, C. y De Miguel, J. (2016). *Cambio de actitudes a través de la comunicación*. España: Mc Graw Hill.
- Cabrera, I. (2015). Gestión del talento humano y el compromiso organizacional de los docentes de la maestría en Administración de la Educación en la Universidad César Vallejo, sede

Huaral. *Lex*. Obtenido de file:///C:/Users/Santiago/Downloads/Dialnet-GestionDelTalentoHumanoYElCompromisoOrganizacional-5157763.pdf

Calderón, J., Laca, F., Pando, M. y Pedroza, F. (2015) *Relación de la Socialización Organizacional y el Compromiso Organizacional en Trabajadores Mexicanos*. México: Psicogente.

Castro, A. (2016). *Manual Práctico de Comunicación Organizacional*. Madrid: Verbum.
Obtenido de
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1PRDDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=comunicacion+formal&ots=ZC06mtbGRh&sig=hTYu5bNYllcjdoxsxLnMe4jN6M#v=onepage&q&f=false>

Céspedes, F. (2017). *Comunicación organizacional y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas públicas del distrito de San Martín de Porres, 2017*. Lima, Perú.

Cestero, A. (2017). Recursos no verbales en comunicación persuasiva: gestos. *ZER - Revista de Estudios de Comunicación*, 69-92. Obtenido de
<https://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/18130/17343>

Cortés, I. (2017). *Antecedentes y consecuencias del silencio organizativo: Análisis en una institución universitaria*. Valencia, España. Obtenido de
<http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/59969/Tesis%20antecedentes%20y%20consecuencias%20del%20silencio%20organizativo%20Paola%20Cortes-Pardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Delgado, A., Mesía, K. y Romero, J. (10 de Octubre de 2017). *RELACIÓN ENTRE FELICIDAD Y ENGAGEMENT EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DEL SECTOR RETAIL*. Lima, Perú.

Deloitte, G. (2015). *Tendencias globales en capital humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte University Press .

Estrada, L. (2017). *Teorías y Métodos, Humanismo*. Areandina. Obtenido de
http://digitk.areandina.edu.co:8080/bitstream/handle/areandina/2425/RP_eje2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fernández, M. (2015). *Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo*. España: Paraninfo. Obtenido de
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bObxCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=comunicacion+formal&ots=JJb8_nln1B&sig=l2rRHeyNu8WkF-vsUIBTqc_A_eY#v=onepage&q=formal&f=false

Formanchuk, A. (20 de noviembre de 2012). *Redes Sociales aplicadas a la Comunicación Interna*. (Z. Interviews, Entrevistador) Obtenido de
<https://www.youtube.com/watch?v=HvCNpgfBWu8>

García, F. (2015). *Comprensión Lectora y Producción Textual*. Bogotá, Colombia: De La U. Obtenido de
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=PSejDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA17&dq=t>

%C3%A9cnica+expositiva&ots=wff3L-br1d&sig=6Yct91EFfsF_bVCO6b_tU2GCR9o#v=onepage&q=t%C3%A9cnica%20expositiva&f=false

- González, A. (2019). *Desarrollo Organizacional: De la "A" a la "Z"*. Estado de México: PAC.
- Gonzalo, P. (09 de Enero de 2017). Prnoticias. (G. Fernandez, Entrevistador) Obtenido de Estudio de Comunicación: Los empleados quieren sentirse escuchados: <https://prnoticias.com/comunicacion/entrevistas-prcomunicacion/20159420-pablo-gonzalo-estudio-de-comunicacion-los-empleados-quieren-sentirse-escuchados>
- Great Place to Work. (2017). *Fortune 100 Best Companies to Work For® 2017*. Obtenido de Great Place to Work: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2017>
- Hernández, G y Castro, D. (2015). Responsabilidad social como estrategia activadora del compromiso organizacional de los trabajadores. *Negotium*, 123-141. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78238677008>
- Hewitt, A. (2016). *Tendencias Globales del Compromiso de los Empleados 2016*. AON Empower Results.
- Hewitt, A. (2017). *Tendencias Globales de Compromiso de Empleados 2017*. Aon Empower Results.
- Horacio, A. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNUoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=comunicacion+formal&ots=gnMowpZQsY&sig=9_cJB7SnDtZA0tnAZmxissxVWVo#v=onepage&q=comunicacion%20formal&f=false
- Leal, V. (2015). La importancia de una comunicación organizacional eficaz . *Expresiones UDLAP*.
- Littlewood, H. (2016). Metanálisis del apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en organizaciones mexicanas. *Interamericana de Psicología Ocupacional*. Obtenido de <http://209.97.135.77/index.php/RPO/article/view/46>
- López, J. (2016). Intelectualismo moral, determinismo cósmico. *Philosophy and Sociology*. doi:10.17951/i.2016.41.1.69
- Manríquez, M., Pérez, L. y Sánchez, M. (2017). Estrategias de compensación y su relación con el Compromiso Organizacional en los docentes de las Instituciones de Educación Superior en México. *Iberoamericana de Estrategia*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/318292754_Estrategias_de_compensacion_y_su_relacion_con_el_Compromiso_Organizacional_en_los_docentes_de_las_Instituciones_de_Educacion_Superior_en_Mexico
- Meyer, J. y Allen, N. (1997). *Commiment in the Workplace. Theory, research and application*. Sage Publications.

- Montoya, E. (2014). Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center. Lima, Perú.
- Ojeda, M., Talavera, R. y Berreleza, M. (2016). ANÁLISIS DE LA RELACIÓN ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y PERCEPCIÓN DE APOYO ORGANIZACIONAL EN DOCENTES UNIVERSITARIOS. Obtenido de [http://www.iiisci.org/journal/cv\\$/risci/pdfs/xa510qf15.pdf](http://www.iiisci.org/journal/cv$/risci/pdfs/xa510qf15.pdf)
- Omar, A. y Florencia, A. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. Enseñanza. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 13(2), 353-372. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29213210.pdf>
- Orjuela, S. (2015). Comunicación Organizacional. Teoría y estudios. Málaga. Obtenido de https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/11962/TD_ORJUELA_CORDOBA_Sandra_Patricia.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paladines, F., Yaguache, J., y Altamirano, V. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Primera Revista Electrónica en Iberoamérica Especializada en Comunicación*, 1-32.
- Pazmay, S., Pardo, E. y Ortiz, A. (2017). Características de la comunicación en empresas ecuatorianas: una primera aproximación. *Scielo*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.aiprr.2017.03.006>
- Peña, M., Díaz, M., Chávez, A. y Sánchez, C. (2016). El Compromiso Organizacional Como Parte Del Comportamiento De Los Trabajadores De Las Pequeñas Empresas. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 95-105. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2808147
- Pintado, T., y Sánchez, J. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC.
- Pinto, A., Díaz, J. y Santos, Y. (2018). Infoxicación y capacidad de filtrado: Desafíos en el desarrollo de competencias digitales. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6531560>
- Písula, M. (2017). El Focusing y la Comunicación No Violenta. Dos bordajes unidos por puntos en común. Obtenido de http://previous.focusing.org/newsletter/nl_linked_docs/201711/mariana.pdf
- Ramirez, R y Hugueth, A. (2017). Modelo de comunicación productiva para las organizaciones de salud pública en Venezuela. *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6228340>
- Ríos, M., Pérez, L., Sánchez, M. y Ferrer, J. (2017). ESTRATEGIAS DE COMPENSACIÓN Y SU RELACIÓN CON EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL. *Revista Iberoamericana de Estrategia*, 16(2), 90-103. doi:10.5585/riae.v16i2.2455
- Robbins, S y Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

- Salazar, A. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil . *Innova Research Journal*, 165-174.
- Sanchis, P. y Bonavia, T. (2017). Análisis del Sistema de Comunicación Interna de una Pequeña Empresa . *Working Papers on Operations Management*, 9-21.
- Sebastián, J. (2016). *Carls Rogers: Terapia y Teoría Humanista*. Psicología y Conducta. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1374/1/TESIS%20FINAL%20.pdf>
- Segredo, A., García, A., López, P, León, P. y Perdomo, I. (2016). Comunicación organizacional como dimensión necesaria para medir el clima en las organizaciones en salud pública. *Scielo*. doi:<http://dx.doi.org/10.19136/hs.v16i1.1256>
- Tasayco, M. (2017). Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral del Personal del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima. Obtenido de http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/9102/Tasayco_RMR.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tello Vasco, D. (2018). Relación del Compromiso Organizacional con la Satisfacción Laboral en el sector calzado de la Provincia de Tungurahua. Ambato, Tungurahua, Ecuador: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28319/1/43%20GTH.pdf>
- Terán, G., Montenegro, B. y García, V. (2017). Diagnóstico de las variables del comportamiento organizacional en farmacias de Sangolquí, Ecuador. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03002017000100017
- Tessi, M. (2015). *Comunicación Interna Integrada*. Santiago: ZigZag.
- Toro, F. (2016). Análisis del Compromiso Organizacional en Empresas Colombianas. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21(1), 14-17.
- Tripiana, J y Llorens,S. (2015). Fomentando empleados engaged: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de psicología*, 31(2), 636-644. Obtenido de http://scielo.isciii.es/pdf/ap/v31n2/psicologia_social1.pdf
- Valbuena, A., Moreno, L., y Bodden, J. (2015). Comunicación organizacional en universidades públicas del estado Zulia. *Revista Transdisciplinaria de Educación*, 79-92.
- Wills-Espinoza, N., Cevallos, M., Sadi, G., y Ancin, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana. *Austral Comunicación*, 133-160.

ANEXOS

Comunicación Organizacional

Instrucciones: El presente cuestionario tiene una lista de preguntas, lea cuidadosamente cada una de ella y elija la respuesta que mejor convenga. Por favor solo dé una respuesta a cada pregunta y no deje ninguna en blanco. A continuación: (5) Siempre; (4) Frecuentemente; (3) Algunas veces; (2) Ocasionalmente y (1) Nunca.

N	PREGUNTAS	5	4	3	2	1
1	¿Se le brinda atención cuando va a comunicarse con su jefe?					
2	¿Cree que los comentarios o sugerencias que le hace a sus superiores son tomados en cuenta?					
3	¿Sus superiores le hacen sentir la suficiente confianza y libertad para discutir problemas sobre el trabajo?					
4	¿Se les permite hacer retroalimentación (preguntar) acerca de la información que recibieron?					
5	¿Tiene confianza con su jefe para poder hablar sobre problemas personales?					
6	¿Recibe información de su jefe sobre su desempeño?					
7	¿Recibe toda la información que necesita para poder realizar eficientemente su trabajo?					
8	¿Cree que su jefe utiliza un lenguaje sencillo cuando se dirige a usted?					
9	¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?					
10	¿Su jefe le da la información de manera oportuna?					
11	¿Existe un clima de confianza entre compañeros?					
12	¿Cree que hay integración y coordinación entre sus compañeros del mismo nivel para la solución de tareas y problemas?					
13	¿Cree que la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel es de manera abierta?					
14	¿Cree que se oculta cierta información entre compañeros del mismo nivel?					
15	¿El lenguaje que emplean sus compañeros del mismo nivel es claro?					

ANEXO N° 1 Test Comunicación Organizacional

Compromiso Organizacional

Instrucciones: A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con su lugar de trabajo. Siguiendo sus propios sentimientos acerca de la compañía para la que trabaja, exprese por favor su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las frases.

Marque con una (X) según considere cada uno de los enunciados detallados a continuación, teniendo en cuenta la siguiente escala de calificación: (1): En Total desacuerdo; (2): En desacuerdo; (3): Ni en desacuerdo, ni en acuerdo; (4): De acuerdo; (5): En total de acuerdo.

N°	Enunciados	1	2	3	4	5
1	Actualmente trabajo en esta empresa más por gusto que por necesidad					
2	Una de las principales razones por las que continuó trabajando en esta compañía es porque siento la obligación moral de permanecer en ella.					
3	Tengo una fuerte sensación de pertenecer a mi empresa.					
4	Una de las razones principales para seguir trabajando en esta compañía, es porque otra empresa no podría igualar el sueldo y prestaciones que tengo aquí.					
5	Aunque tuviese ventajas con ello, no creo que fuese correcto.					
6	Me sentiría culpable si dejase ahora mi empresa considerando todo lo que me ha dado.					
7	Esta empresa tiene un gran significado personal para mí.					
8	Creo que tengo muy pocas opciones de conseguir otro trabajo igual, como para considerar la posibilidad de dejar esta empresa.					
9	Ahora mismo no abandonaría mi empresa, porque me siento obligado con toda su gente.					
10	Me siento como parte de una familia en esta empresa.					
11	Realmente siento como si los problemas de esta empresa fueran mis propios problemas.					
12	Disfruto hablando de mi empresa con gente que no pertenece a ella.					
13	Uno de los motivos principales por lo que sigo trabajando en mi empresa, es porque fuera, me resultaría difícil conseguir un trabajo como el que tengo.					
14	La empresa donde trabajo merece mi lealtad.					
15	Sería muy feliz pasando el resto de mi vida laboral en la empresa donde trabajo.					
16	Ahora mismo sería duro para mí dejar la empresa donde trabajo, incluso si quisiera hacerlo.					
17	Demasiadas cosas en mi vida se verían interrumpidas si decidiera dejar ahora mi empresa.					
18	Creo que le debo mucho a esta empresa.					

ANEXO N° 2 Test Compromiso Organizacional