

La comunicación organizacional: un caso de estudio en una universidad ecuatoriana

Organizational communication: a case study at an Ecuadorian university

AUTORES: Mayra D'Armas Regnault^{1*}

Meylin Zamora Chusan²

Luis Castillo Salvatierra³

Felipe Arévalo Cordovilla⁴

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: * mdarmasr@unemi.edu.ec

Fecha de recepción: 21 / 09 / 2020

Fecha de aceptación: 28 / 12 / 2020

RESUMEN

La comunicación organizacional es un elemento que garantiza la promoción, el desarrollo y posicionamiento de las organizaciones. En muchos casos, las instituciones educativas públicas, por ser entidades sin fines de lucro, tienden a aplicar menos estrategias y programas de gestión de comunicación que permitan impulsarlas y posicionarlas en la comunidad. En esta investigación se determina la calidad de la comunicación organizacional entre los departamentos administrativos de la Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. Se utilizó un instrumento constituido por 34 ítems, adaptado de Di Nardo (2005), que evalúa la comunicación organizacional mediante variables asociadas a cinco dimensiones: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal-diagonal, posibles barreras y retroalimentación. El instrumento se aplicó a una

¹Ingeniero Industrial. PhD en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: mdarmasr@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6288-1566>

²Lic. en Turismo, Master en Administración Pública, Rectorado, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. Email: mzamorac@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0824-6190>

³Ingeniero en Sistemas, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. E-mail lcastillos1@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1111-2740>.

⁴Ingeniero en Sistemas, Master en Seguridad de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, Universidad Estatal de Milagro, UNEMI, Ecuador. E-mail farevaloc@unemi.edu.ec ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0666-8004>

muestra de 127 empleados administrativos. Los resultados indican la buena comunicación en los departamentos administrativos de la institución; sin embargo, las variables de la dimensión "barreras a la comunicación" se encuentran por debajo del promedio y ameritan el diseño de planes de acción para mejorar la gestión. Se encontraron correlaciones altamente significativas entre el grado de satisfacción con la condición laboral, el clima organizacional en la institución y la comunicación organizacional.

Palabras clave: *comunicación interna, comunicación organizacional, educación superior, retroalimentación.*

ABSTRACT

Organizational communication is an element that guarantees the promotion, development and positioning of organizations. In many cases, public educational institutions, as non-profit entities, tend to apply fewer communication management strategies and programs to propel and position them in the community. In this research it was determined the quality of organizational communication between the administrative departments of the Universidad Estatal de Milagro, Ecuador. An instrument consisting of 35 items, adapted by Di Nardo (2005), was used, which evaluates organizational communication through variables associated with five dimensions: upstream communication, downstream communication, horizontal-diagonal communication, barriers possible and feedback. The instrument was applied to a sample of 125 administrative employees. The results indicate good communication in the institution's administrative departments; however, the variables of the "communication barriers" dimension are below average and warrant the design of action plans to improve management. Significant correlations were found between the satisfaction level with the labor conditions, organizational climate in the institution and organizational communication.

Keywords: *internal communication, organizational communication, higher education, feedback.*

INTRODUCCIÓN

La comunicación en las organizaciones es un tema de creciente importancia tanto práctica como académica, que incluye todo tipo de organizaciones, públicas, privadas y sociales,

entre otras (Soria y Pérez, 2010). La comunicación organizacional no solamente abarca la comunicación interna, sino que es mucho más amplia ya que incluye todos los niveles: comunicación interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intergrupales e institucional; además de la comunicación directa o mediatizada (Puertas-Hidalgo *et al*, 2013). Torcuato do Rego (1986) citado por (Brönstrup *et al*, 2007), describe a la comunicación como un sistema abierto, que será semejante a la empresa, organizada por varios elementos como son: fuente, codificación, canal, mensaje, decodificador, receptor, y demás elementos que vitalizan el proceso en general de lo que es la comunicación.

La comunicación es un proceso vital que está presente en cualquier relación social, se define como un intercambio de información entre las personas, donde la retroalimentación es fundamental para una mejor comprensión de los mismos (Manrique, 2015). Es un proceso de construcción que sustenta las relaciones en diversos ámbitos, entre los que destaca el organizacional (Cambas *et al*, 2015). Cuando se aplica la comunicación en las organizaciones, se denomina comunicación organizacional, la cual se da de forma natural independientemente del tipo o tamaño de la organización Soria (2008).

Pérez (2000) citado por Soria Romo (2008), plantea la existencia de tres maneras de comunicación dentro de una organización: (a) comunicación operativa, donde se desarrollan mensajes y piezas comunicativas para cada persona e instancia de la organización sin importar el nivel jerárquico del cliente interno; (b) comunicación táctica, que identifica las necesidades comunicativas permitiendo desarrollar soluciones potenciando las distintas funciones que se realizan en la organización; y (c) comunicación estratégica, proceso de comunicación fundacional y constituyente en el que se construyen las representaciones o modelos de la organización que permiten llegar a decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

La comunicación interna en las empresas influye en los procesos de innovación y generación de conocimientos, pudiendo tanto acelerar como anular dichos procesos. Esto debido a que la estructura de la comunicación organizacional depende de aspectos como: (a) comprensión de las políticas y objetivos de la empresa; (b) establecimientos de rutinas eficientes de trabajos; (c) sistema de documentación de la empresa; (d) flujo dinámico de información entre los niveles de la empresa; y (e) mejoramiento de la curva de aprendizaje. Respecto a la comunicación organizacional se han desarrollado varias investigaciones.

Segredo (2013) realizó una investigación en el sector salud con la finalidad de describir la comunicación y su influencia en el clima organizacional. Definiendo para la dimensión comunicación cuatro categorías que describen cómo se comporta esta dimensión en el clima organizacional: estímulo al desarrollo organizacional; aporte a la cultura organizacional; proceso de re-alimentación; y estilos de comunicación. Fontalvo *et al* (2011), proponen un modelo que relaciona el capital intelectual y la comunicación efectiva. Considerando que las dimensiones del capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital relacional; y en el caso de la comunicación: información, divulgación, generador de relaciones y participación. Di Nardo (2005), determinó la influencia de las variables edad, sexo, nivel educativo, antigüedad en la empresa, nivel de cargo y comunicación interna en la satisfacción laboral de los trabajadores de una entidad financiera trasnacional, abordando este fenómeno desde el punto de vista de la psicología laboral. Para la comunicación interna utilizó el cuestionario diseñado por GF Asesores citado por Di Nardo (2005), que contempla las dimensiones: comunicación vertical descendiente, comunicación vertical ascendente, comunicación horizontal-diagonal, barreras para la comunicación y retroalimentación. A este instrumento realizó un análisis de componentes principales, obteniendo una consistencia interna y validez adecuadas.

El éxito del proceso de desarrollo organizacional depende en gran medida del talento humano, permitiendo una correcta implementación de estrategias alineadas al plan estratégico y al manejo adecuado de los niveles de comunicación, entre otros (Díaz y Pardo, 2014). Del comportamiento competente de las personas dentro de la organización dependerá el éxito del cumplimiento de los objetivos de la institución (Segredo Pérez, 2016). En las instituciones educativas es de suma importancia aprender a comunicarse, para poder ser partícipe de los cambios sociales y tecnológicos del tiempo actual y de la demanda de servicios (Zúñiga, 2010). No obstante, en el campo de las organizaciones educativas se estudian muy poco los fenómenos organizacionales que en ellas se realizan (Lanfranco, 2006).

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son consideradas como una organización que tienen un objetivo claramente definido el cual es formar profesionales en diferentes áreas del saber que contribuyan al desarrollo de la región y el país, además de ser la responsable de desarrollar la investigación y fomentar la vinculación con la sociedad

(Segredo Pérez, 2016).

La Universidad Estatal de Milagro, está conformada por diferentes áreas administrativas, cada una con procesos inherentes a su área, pero enfocado a cumplir con la misión y visión de la institución, que garantice el servicio de educación a la comunidad del Cantón Milagro y sectores aledaños. Como en toda organización, se presentan problemas de comunicación ocasionadas por las diferentes dinámicas que se desarrollan de cada área, que deben ser controlados y corregidos para garantizar el éxito (Duque, 2014). Por ello, la presente investigación tuvo por objeto determinar la calidad de la comunicación organizacional entre los Departamentos Administrativos de la Universidad Estatal de Milagro, e identificar las principales formas de comunicación interna usadas por los empleados de la Universidad, lo que servirá como soporte para la propuesta del diseño de planes de acción para mejorar la gestión.

METODOLOGÍA

La presente investigación se aborda desde un enfoque mixto: la primera fase, se apoyó en una investigación documental para sustentar los diferentes argumentos y el modelo de instrumento para medir la calidad de la comunicación interna en los diferentes departamentos de la institución por parte de los empleados administrativos.

La segunda fase, de carácter cuantitativo, para la recolección de información se utilizó la encuesta adaptada de Di Nardo (2005), quien considera que dentro de la dinámica organizacional deberían observarse flujos de comunicación entre los diferentes niveles de para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante.

La encuesta aplicada estuvo conformada por 34 preguntas orientadas a medir las dimensiones de la comunicación: comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal-diagonal, barreras para la comunicación y retroalimentación. En la Tabla 1, se presentan las dimensiones e ítems para medir la calidad de la comunicación organizacional organizacional, cuyas respuestas fueron medidas en escala Likert, donde 1 representa totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Tabla 1. Dimensiones e Ítems que componen el Cuestionario de Comunicación Organizacional

Dimensión	Items
Comunicación vertical descendente	P ₁ Mi superior inmediato, me proporciona toda la información que necesito para realizar mi trabajo
	P ₆ La información relacionada con el proyecto de empresa (misión, visión, valores) de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
	P ₇ La información relacionada con Resultados Financieros de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
	P ₁₂ La información relacionada con nuevas inversiones, carreras y servicios de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato.
	P ₁₇ La información relacionada con la promoción de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato.
	P ₂₂ La información relacionada con instrucciones operativas de la Institución, me llega a través de mi superior inmediato
	P ₂₇ Las instrucciones de cómo realizar una tarea me llegan a través de mi superior inmediato
	P ₃₀ La explicación de cuál es la mejor metodología para realizar una tarea me llega a través de mis compañeros de área o unidad
	P ₃₂ La descripción del trabajo que el equipo debe llevar a cabo, se me informa a través de mi superior inmediato
	P ₃₃ Me entero de los problemas que necesitan atención por mi superior inmediato
Comunicación vertical ascendente	P ₂ La comunicación en la institución generalmente fluye de abajo hacia arriba, es decir, e los niveles base a los supervisores
	P ₈ Me siento satisfecho con la comunicación que existe entre mi superior inmediato y mi persona.
	P ₁₃ Me siento en confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo
	P ₁₈ Tengo inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato
	P ₂₃ Mi superior inmediato conoce y comprende los problemas que yo enfrento en la realización de mis tareas
	P ₂₈ Tengo libertad y confianza al discutir, con mi superior inmediato, asuntos importantes relacionados al trabajo
Comunicación horizontal-diagonal	P ₃ Intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Institución.
	P ₉ Existe libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo
	P ₁₄ Existe un clima de apoyo y entendimiento entre los miembros de mi grupo de trabajo
	P ₂₄ La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable
1 a	P ₄ Transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo

	P ₁₀	Mi superior inmediato me da más información de la que puedo usar
	P ₁₅	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, selecciono una parte de ella y el resto la desecho
	P ₁₉	Cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros
	P ₂₀	La información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable
	P ₂₅	La distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación.
	P ₂₆	En la Institución, cuando alguna información resulta amenazante o crítica, las personas actúan defensivamente
	P ₂₉	En la Institución, la información que proviene de los niveles superiores parece ser interpretada de distintas maneras
	P ₃₁	En la Institución, las instrucciones provenientes de los compañeros de la misma área o unidad, parece ser interpretada de distintas maneras
	P ₃₄	En general, mi supervisor inmediato y yo comprendemos las cosas de la misma manera
Retro- alimentación	P ₅	Obtengo información directa y clara acerca de mi desempeño, a través de mi superior inmediato
	P ₁₁	Cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido
	P ₁₆	Mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes
	P ₂₁	Obtengo información sobre mi proyección profesional en la institución, a través de mi superior inmediato

La dimensión comunicación vertical descendente, compuesta por 10 ítems que miden la comunicación que va de jefe a empleado. Comunicación vertical ascendente, tiene 6 ítems que miden la comunicación que va del empleado hacia su jefe. Comunicación horizontal-diagonal, compuesta por 4 ítems que miden el intercambio de información entre compañeros de trabajo y entre áreas. Barreras para la comunicación, se mide en 10 ítems que engloba los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación: sobrecarga de información, distancia y distribución física, comunicación defensiva. Retroalimentación, compuesta por 4 ítems, supone la verificación de que el mensaje ha sido adecuadamente recibido: incluye la comprensión y da el emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje, y comprende también la retroalimentación recibida en cuanto al desempeño e información suministrada por el supervisor inmediato en cuanto a las oportunidades de desarrollo profesional.

Como datos preliminares se incluyeron datos generales, como la formación académica, sexo, antigüedad en la institución, y cargo que desempeña. Así mismo, se incluyeron dos variables que servirían para el proceso de validación del instrumento, relacionadas con la satisfacción de la condición laboral y la percepción sobre el clima organizacional de la institución.

Para el diseño muestral se determinó un tamaño de muestra para caso probabilístico como referencia; así, para un nivel de confianza del 95%, probabilidad de éxito y de fracaso 0,5, un tamaño de muestra de 117 garantizaría un error máximo permisible de 7%. Aplicando un muestreo no probabilístico casual o accidental en las diferentes áreas administrativas, respondieron 127 servidores públicos, lo que corresponde al 45% de la población.

Una vez aplicado el cuestionario, se procedió al análisis estadístico de los datos obtenidos. La caracterización fue realizada usando estadística descriptiva; y para la validación del modelo sobre la percepción de la calidad de la comunicación organizacional se aplicó análisis factorial. La validez y confiabilidad se determinó mediante el análisis de la consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach y el análisis de factores. Se determinó el tipo de correlación que existe entre la satisfacción de la condición laboral, la percepción del clima organizacional en la institución y las dimensiones de la comunicación organizacional, así como la correlación entre los datos generales: edad, sexo, departamento donde labora, antigüedad en la institución y cargo que desempeña, con el clima organizacional y la satisfacción laboral; mediante la correlación de Pearson para el primer caso, y la correlación de Spearman para el segundo caso.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El personal administrativo tiene una edad promedio de 34,9 años y una desviación estándar de 8,2. Teniendo el 50% de los empleados una edad menor o igual a 34 años. El 49,6% está representado por mujeres y 50,4% son hombres. Con un promedio de antigüedad en el cargo de 6,8 años. Todos los departamentos se encuentran representados, dada la existencia de encuestados en cada uno de ellos. En cuanto a los cargos que desempeñan, el 64% se encuentra en los puestos de analista y asistente.

La confiabilidad de la escala se determinó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando un valor de 0,984 para el caso estudiado lo cual indica una consistencia interna de las respuestas. La evaluación de la percepción de la calidad de la comunicación en los departamentos administrativos de la institución, se inicia con el análisis descriptivo univariante de los items que componen cada dimensión en el cuestionario de comunicación organizacional, con base en los valores promedios y su variación. Este análisis permite identificar los valores críticos, máximos y mínimos, que según la percepción de los empleados administrativos necesitan de acciones de mejora por parte de la institución. En la Tabla 2 se muestra la media (\bar{X}) y la desviación estándar (S) para cada pregunta, que revelan algunas tendencias en la opinión de los empleados.

Las variables evaluadas con menor valor fueron la relacionadas con las barreras de comunicación, P₁₉: cuando recibo demasiada información de mi superior inmediato y no sé cómo usarla, la delego en otros con 1,98(39,6%) y P₂₅: la distancia y la distribución física entre mi superior inmediato y yo, obstaculiza la comunicación con 2,17(43,4%). Además, la variable relacionada con la comunicación vertical ascendente; P₁₈: inconvenientes para comentar los problemas de mi puesto de trabajo con mi superior inmediato con 2,63 (52,6%); y la P₂₄, relacionada con la comunicación horizontal-diagonal: la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable con 2,26 (45,2%).

Tabla 2. Estadísticos descriptivos

Dimensión	Item	\bar{X}	S	\bar{X}	Dimensión	Item	\bar{X}	S	\bar{X}
Comunicación vertical descendente	P ₁	4,19	1,01	3,75	Comunicación horizontal-diagonal	P ₃	4,37	0,95	3,75
	P ₆	3,97	1,08			P ₉	4,23	0,97	
	P ₇	3,40	1,40			P ₁₄	4,14	1,02	
	P ₁₂	3,47	1,21			P ₂₄	2,26	1,36	
	P ₁₇	3,54	1,19		P ₄	4,57	0,85		
	P ₂₂	3,76	1,13		P ₁₀	3,65	1,20		
	P ₂₇	3,90	1,19		P ₁₅	2,80	1,34		
	P ₃₀	3,48	1,23		Barreras para la comunicación	P ₁₉	1,98	1,15	3,27
Comunicación vertical ascendente	P ₂	3,61	1,23	P ₂₀	4,28	0,91	3,27		
	P ₈	4,11	1,09	P ₂₅	2,17	1,38			
				P ₂₆	3,24	1,32			
				P ₂₉	3,25	1,16			

P ₁₃	4,21	0,91		P ₃₁	3,06	1,15
P ₁₈	2,63	1,41		P ₃₄	3,71	1,09
P ₂₃	3,80	1,07		P ₅	4,16	0,99
P ₂₈	3,90	1,13	Retro	P ₁₁	4,20	0,93
			Alimentación	P ₁₆	4,32	0,87
				P ₂₁	3,59	1,19

Las variables evaluadas con mayor valor fueron las relacionadas con la comunicación horizontal-diagonal, P₃: intercambio información con mis compañeros para coordinar tareas entre diferentes unidades de la Institución con 4,37 (87,4%) y P₉: libertad y confianza para aclarar malentendidos y resolver conflictos entre los miembros del grupo de trabajo con 4,23 (84,6%). La variable P₁₃: confianza para plantear a mi superior inmediato sugerencias para mejorar procesos o procedimientos de trabajo con 4,21 (84,2%) de la dimensión comunicación vertical ascendente. En la dimensión barreras para la comunicación las variables P₄: transmito a mi superior inmediato toda la información que recibo con 4,57 (91,4%); y P₂₀: la información que proviene de mi superior inmediato es creíble y confiable 4,28 (85,6%). Y en retroalimentación, las variables P₁₁: cuando mi superior inmediato me da una orden de cualquier tipo, se asegura de que yo la haya entendido con 4,20 (84%), y P₁₆: mi superior inmediato verifica el cumplimiento de sus órdenes con 4,32 (86,4%). Para conocer en qué nivel se encuentra la calidad percibida de la comunicación organizacional en los departamentos administrativos de la UNEMI, se determinó el promedio total de los treinta y cuatro (34) ítems tal y como se muestra en la expresión (1), donde n=34. Siendo la interpretación de los resultados de la escala los que se presentan en la Tabla 3.

$$\text{Calidad de la comunicación organizacional} = \sum_{i=1}^n \text{Promedio de cada item}_i / n \quad (1)$$

Tabla 3. Interpretación de los resultados de la escala

Puntuación	Percepción	Resultado	Promedio
1	Totalmente desacuerdo	Malo	1,0-1,8
2	Parcialmente desacuerdo	Deficiente	1,8-2,6
3	Indiferente	Regular	2,6-3,4
4	Parcialmente de acuerdo	Bueno	3,4-4,2
5	Totalmente de acuerdo	Excelente	4,2-5,0

El promedio de las 34 variables que indica en qué nivel se encuentra la calidad percibida de la comunicación organizacional por los funcionarios públicos de la UNEMI, arrojó un valor de 3,64. Este valor se encuentra por encima de la mediana de la escala que es igual a tres (3), y en el rango (3,4-4,2) valor que señala un nivel bueno de comunicación. Es decir, se demuestra que la comunicación en la institución puede ser directa, oportuna, efectiva y clara; sin embargo, se requieren mejoras para lograr la excelencia. Siendo la dimensión retroalimentación la mejor valorada con un promedio de 4,07.

La correlación entre la satisfacción de la condición laboral, la percepción sobre el clima organizacional en la institución y las dimensiones de la comunicación organizacional se presentan a continuación en la Tabla 4. Los resultados demuestran correlaciones altamente significativas entre el grado de satisfacción con la condición laboral, el clima organizacional en la institución y la comunicación organizacional. Por ende, cuanto mayor sea el grado de satisfacción de los empleados con su condición laboral mejor será el clima institucional, y cuanto mejor sea la comunicación organizacional mejor será el grado de satisfacción laboral y el clima organizacional. Corroborando resultados de otros estudios relacionados a esta temática que relacionan positivamente el clima organizacional con la satisfacción laboral (Arias-Jiménez, 2007; Arias *et al*, 2014; Monasalvas *et al*, 2015; Montoya, 2017).

Además, se encontraron correlaciones altamente significativas del clima organizacional y el grado de satisfacción laboral con las dimensiones de la comunicación organizacional. El clima organizacional se correlaciona positivamente con las dimensiones comunicación ascendente, comunicación descendente, comunicación horizontal-diagonal y retroalimentación. Por lo tanto, cuanto mejor sea la comunicación con el jefe, así como el intercambio de información entre compañeros de trabajo y entre áreas, mejor será el clima organizacional. La satisfacción laboral se correlaciona positivamente con las dimensiones comunicación ascendente, comunicación descendente y retroalimentación. Es decir, cuanto mejor sea la comunicación que va de jefe a empleado y del empleado hacia su jefe, mejor será la satisfacción laboral.

Tabla 4. Correlación entre satisfacción laboral, clima organizacional y comunicación organizacional.

		SL	CO	CVA	CVD	CHD	BC	RA
Satisfacción laboral (SL)	Correlación de Pearson	1	,555**	,245**	,398**	0,169	-0,008	,433**
	Sig. (bilateral)		0	0,005	0	0,057	0,925	0
	N	127	127	127	127	127	127	127
Clima Organizacional (CO)	Correlación de Pearson	,555**	1	,505**	,518**	,385**	,092	,526**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,302	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127
Comunicación vertical Ascendente (CVA)	Correlación de Pearson	,245**	,505**	1	,693**	,504**	,422**	,776**
	Sig. (bilateral)	,005	,000		,000	,000	,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127
Comunicación vertical descendente (CVD)	Correlación de Pearson	,398**	,518**	,693**	1	,513**	,300**	,678**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127
Comunicación horizontal – diagonal (CHD)	Correlación de Pearson	,169	,385**	,504**	,513**	1	,385**	,466**
	Sig. (bilateral)	,057	,000	,000	,000		,000	,000
	N	127	127	127	127	127	127	127
Barreras para la comunicación (BC)	Correlación de Pearson	-,008	,092	,422**	,300**	,385**	1	,356**
	Sig. (bilateral)	,925	,302	,000	,001	,000		,000
	N	127	127	127	127	127	127	127
Retroalimentación (RA)	Correlación de Pearson	,433**	,526**	,776**	,678**	,466**	,356**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	127	127	127	127	127	127	127

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a la correlación entre los datos generales, como edad, sexo, departamento donde labora, antigüedad en la institución y cargo que desempeña, con el clima organizacional y la satisfacción laboral (Tabla 5), se encontró una correlación negativa significativa entre la edad, la antigüedad y el clima organizacional. Lo que indica, que cuanto mayor será la edad del empleado menor será la calidad del clima organizacional; es decir los empleados más jóvenes perciben un mejor clima organizacional. Igualmente, cuanto mayor la antigüedad, menor será la percepción de la calidad del clima organizacional.

La correlación negativa entre la edad y la percepción del clima organizacional, corroboran lo observado por Alcalá (2011), donde los funcionarios más jóvenes obtuvieron mayores puntuaciones en la percepción de clima organizacional; y contrasta con el estudio de Chiang *et al* (2010), el cual señala que, a mayor edad, mayor es la percepción del clima organizacional.

Tabla 5. Análisis de correlación de Spearman entre los datos generales, la satisfacción laboral y el clima organizacional

Pares de variables de correlación	Coef. de correlación	de Valor p
Edad vs. Satisfacción laboral	-,047	,606
Género vs. Satisfacción laboral	,16	,862
Departamento vs. Satisfacción laboral	,153	,086
Antigüedad vs. Satisfacción laboral	-,148	,106
Cargo vs. Satisfacción laboral	,122	,176
Edad vs. Clima organizacional	-,255**	,004
Género vs. Clima organizacional	,061	,499
Departamento vs. Clima organizacional	,058	,520
Antigüedad vs. Clima organizacional	-,318**	,000
Cargo vs. Clima organizacional	,055	,544

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En cuanto a la correlación entre la edad y la satisfacción laboral, en el presente estudio no se encontró correlación significativa. Esto contrasta con los estudios de Alonso (2008) y Takahara (2014) los cuales tienen discrepancia entre la relación de la satisfacción laboral y la edad de los funcionarios. Alonso (2008) concluye que a mayor edad, mayor es la satisfacción laboral, ya que a medida que las personas aumentan en edad, se encuentran más motivados para implicarse en el trabajo. Sin embargo, según Takahara (2014) con los años la carga de trabajo se percibe mayor, por lo que la satisfacción laboral disminuiría a mayor edad.

Respecto a los años de servicio, los funcionarios de menor antigüedad tienen una mejor percepción del clima organizacional, situación que corrobora los resultados obtenidos por Alonso (2008), que indica que los trabajadores con menos años de servicio fueron quienes presentaron puntajes más altos para el clima organizacional. Además, apoyan los resultados de Alfaro *et al* (2013), donde se señala que los funcionarios que llevan entre 15 y 30 años de servicio perciben por parte de sus jefes y/o compañeros un menor reconocimiento a su labor, lo que los hace que se sientan más insatisfechos con su trabajo. Y difieren de los resultados de Montoya *et al* (2017) donde los trabajadores más antiguos en la institución son los que se encuentran más satisfechos.

CONCLUSIONES

Con esta investigación fue posible evaluar la calidad de la comunicación organizacional en los departamentos administrativos de la UNEMI, Ecuador. Para la recolección de información se aplicó un instrumento adaptado de Di Nardo (2005), quien considera que dentro de la dinámica organizacional deberían observarse flujos de comunicación entre los diferentes niveles para garantizar que todos los empleados tengan acceso a información relevante. El nivel de calidad de comunicación organizacional obtenido según el modelo teórico fue de 3,64 considerado un nivel bueno.

A partir del análisis univariante fue posible analizar e inferir el comportamiento de las variables estudiadas. Siendo las mejor valoradas: el intercambio de información con los compañeros, la transmisión de la información al superior inmediato y la verificación del cumplimiento de las órdenes. Los factores que obstaculizan, filtran o distorsionan y que pueden estar presentes en el proceso de la comunicación: sobrecarga de información, distancia y distribución física, inconvenientes para comentar los problemas con el jefe inmediato.

Los resultados demuestran que el grado de satisfacción con la condición laboral y el clima organizacional están influenciados significativamente por la comunicación organizacional en los diferentes departamentos de la institución. Estos resultados ratifican el enfoque de Manrique (2015) en cuanto a que la gestión de la comunicación organizacional es un recurso intangible en una institución educativa que permite el avance y logro de las metas

establecidas, del mismo modo que contribuye en la motivación, satisfacción e integración de los grupos de interés internos, reforzando el sentido de pertenencia.

Las debilidades y fortalezas mostradas con la evaluación de los empleados de la institución deben conllevar a revisar y establecer políticas o estrategias de la institución dirigidas a corregir y mantener la comunicación efectiva, entre los diferentes empleados administrativos para garantizar satisfacción del servicio y del trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcalá, E. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior. [Trabajo de Grado, Universidad de Papaloapan, México].
- Alonso, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(1), 25-40
- Arias-Jiménez, M. (2007). Factores del clima organizacional influyentes en la satisfacción laboral de enfermería, concerniente a los cuidados intensivos neonatales del Hospital Nacional de Niños, 2004. *Enfermería en Costa Rica*, 28(1), 12-19.
- Arias Gallegos, W. y Arias Cáceres, G. (2014). Relación Entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una Pequeña Empresa del Sector Privado. *Ciencia & trabajo*, 16(51), 185-191. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492014000300010>
- Brönstrup, C., Godoi, E., Ribeiro, A. y Sierra, L. I. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, (51), 26-37
- Cambas, L., Vásquez, J., Alemán, M. y Suárez, A. (2015). Apuntes para el diseño de la estrategia para la comunicación organizacional en la Autoridad Reguladora Nacional. *Anuario Científico CECMED*, 40 (13), 40-43.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del Trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de género y edad. *Panorama socioeconómico*, 28(40), 92-103.
- Díaz Villamizar, O. y Pardo Enciso, C. E. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión

- humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Di Nardo, Y. (2005). *Satisfacción laboral, comunicación interna, Sexo, edad, nivel educativo, antigüedad y nivel de Cargo: un análisis de ruta*. [Trabajo de Grado de Maestría, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela].
- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello Payares, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9 (2), 147-160.
- Lanfranco, D. C. (2006). La gestión de crisis en la comunicación organizacional: el caso de Chile. *Análisis*, (34), 305–313.
- Manosalvas, C., Manosalvas , L. y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*, (26), 5-15. doi: 10.17230/ad-minister.26.1
- Manrique, K. A. (2015). La comunicación organizacional: elemento fundamental para el éxito de una institución de Educación Superior. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*, 12 (23), 10-15.
- Montoya, P., Beïio-Escamlila, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M. y Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & trabajo*, 19(58), 7-13. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Puertas-Hidalgo, R., Rodríguez-Hidalgo, C., Altamirano, V. y Piedra N. (2013). Caso de estudio Blog de comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja. *Actas – V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social*. V CILCS-Universidad de La Laguna, 1-19.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.

- Segredo Pérez, A. M. (2016). Desarrollo organizacional. Una mirada desde el ámbito académico. *Educación Médica*, 17(1), 3–8.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2015.09.002>
- Soria Romo, R. (2008). Investigación Comunicación organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa. *TEACS*, 1 (1), 9–26.
- Soria Romo, R. y Pérez Esparza, A. (2010). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. *XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. Ciudad Universitaria. México DF.
- Takahara, R. (2014). Age-job satisfaction relationship for Japanese public school teachers: a comparison of teachers' labor union members and professional and technical employee members of private company labor unions. *Sangyo Eiseigaku Zasshi*, 56(4), 91-101
- Zúñiga Murillo, E. S. (2010). La comunicación organizacional y su importancia para las escuelas de arte universitarias: Propuesta para la construcción de conocimiento organizacional colectivo desde una intervención educativa. *Educación*, 34(1), 73-81.