

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CARBONES DEL CERREJÓN
LIMITED**

José Manuel Barraza Osorio

Paula Andrea Nieto Medina



UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MERCADEO Y PUBLICIDAD
BARRANQUILLA

2020

**COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CARBONES DEL CERREJÓN
LIMITED**

José Manuel Barraza Osorio

Paula Andrea Nieto Medina

Trabajo de grado para obtener el título en Administración de Empresas y Mercadeo & Publicidad

TUTORES:

Dr. Reynier I, Ramírez M.

MSc. Karen M, Payares J.

**UNIVERSIDAD DE LA COSTA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MERCADERO Y PUBLICIDAD
BARRANQUILLA**

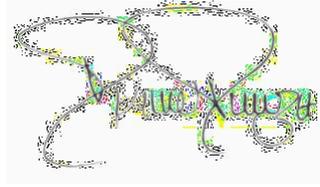
2020

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED

CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de grado titulado **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DE CARBONES DEL CERREJÓN LIMITED**, presentado por: José Manuel Barraza Osorio, C.C 1.042.456.310 y Paula Andrea Nieto Medina, C.C 1.118.872.851, para optar a los títulos de profesional en administración de empresas, y mercadeo y publicidad. Considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barranquilla, Departamento del Atlántico - Colombia, a los veinte y tres días del mes de septiembre de 2020.



Tutor: Dr. Reynier I, Ramírez M.

C.C.: 1122411302.

*Firma es Scan. Firma Reynier Israel Ramírez Molina, es copia y fiel exacta de aprobación del tutor.

Dedicatoria

La realización del trabajo de grado está dedicado a nuestros padres y abuelos (en especial a quien partió en este camino), quienes siempre nos han brindado su apoyo incondicional y su entrega en lo largo de nuestras carreras. Sin ellos jamás hubiera sido posible lo que hasta ahora hemos alcanzado. Su persistencia y lucha insaciable han hecho de ellos nuestro ejemplo a seguir.

A nuestros hermanos y tíos que siempre tuvieron palabras de aliento en los momentos más difíciles, en los que queríamos desfallecer.

Por último, pero no menos importante a Dios y a la Virgen María por darnos esa sabiduría, paciencia y entendimiento para poder llevar a cabo este proyecto.

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios, por darnos salud, resiliencia y entendimiento, por ser nuestra calma y apoyo espiritual a lo largo de este proceso.

A nuestros papás, hermanos y abuelos por alentarnos a sacar lo mejor de cada uno.

Agradecemos a nuestros tutores Reynier Israel Ramírez Molina y Karen María Payares Jiménez, y al director de programa Harold Bernardo Sukier, por su paciencia y constante colaboración, por estar siempre a disposición. Asimismo, a quienes fueron testigo y nuestro apoyo durante este crecimiento profesional.

Resumen

La investigación tuvo como fin Evaluar la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited. De acuerdo a una metodología cuantitativa, de tipo descriptiva, no experimental con un diseño transeccional y de campo, utilizando como unidades de observación la división de comunicaciones, comprendido por diez (10) sujetos, a quienes se les aplicó un cuestionario estructurado por veinte y cinco (25) ítems tipo Likert que fue validado por diez (10) expertos y cuya confiabilidad fue de $r_{tt} = 0.88$, dando credibilidad y acertamiento a lo que revelo el cuestionario, calculado por la formula del método Alfa Cronbach. Entre los resultados destacan que la dimensión afectada fue las barreras, seguidamente de los modelos de comunicación organizacional, cobrando fuerzas las dimensiones situación actual, elementos y niveles. Al respecto se concluye que existe un entorno comunicativo favorable, donde surgen intercambios de ideas entre colaboradores y líderes, dejando en claro el buen uso de la comunicación interna de la empresa en los diferentes grupos de trabajo. Se evidencia que la comunicación entre diferentes grupos se ve impactada por la cultura y sobre carga de información, dificultando en oportunidades la obtención de objetivos trazados por la empresa.

Palabras clave: comunicación organizacional, situación actual de la comunicación organizacional, elementos de la comunicación organizacional, barreras de la comunicación organizacional, niveles de la comunicación organizacional, modelo de la comunicación organizacional

Abstrac

The purpose of the investigation was to evaluate the organizational communication of Carbones del Cerrejón Limited. According to a quantitative, descriptive, non-experimental methodology with a transectional and field design, using the communications division as observation units, comprised of ten (10) subjects, to whom a questionnaire structured by twenty-five subjects was applied. Five (25) Likert-type items that were validated by ten (10) experts and whose reliability was $r_{tt} = 0.88$, giving credibility and accuracy to what the questionnaire revealed, calculated by the Alpha Cronbach formula. Among the results, it is worth mentioning that the affected dimension was the barriers, followed by the organizational communication models, with the current situation, elements and levels gaining strength. In this regard, it is concluded that there is a favorable communication environment, where exchanges of ideas arise between collaborators and leaders, making clear the good use of internal communication of the company in the different work groups. It is evident that communication between different groups is impacted by culture and overload of information, sometimes making it difficult to obtain the objectives set by the company.

Keywords: organizational communication, current situation of organizational communication, elements of organizational communication, barriers to organizational communication, levels of organizational communication, model of organizational communication

Contenido

Lista de tablas.....	11
Introducción	12
Capítulo I.....	13
El problema	13
Planteamiento del problema.....	13
Formulación del problema	16
Sistematización del problema	16
Objetivos de la investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	17
Justificación de la investigación	17
Delimitación de la investigación.....	19
Capítulo II	19
Marco teórico	19
Antecedentes de la investigación	19
Bases teóricas	24
Niveles de la comunicación organizacional.....	44
Modelo de comunicación organizacional.....	49
Sistema de variable	54

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	10
Variable conceptual.....	54
Variable operacional	54
Operalización de la variable comunicación organizacional.....	55
Capítulo III.....	57
Marco metodológico	57
Tipo de investigación	57
Diseño de la investigación	57
Población y muestra	59
Técnicas de recolección de datos	61
Validez y confiabilidad	63
Procedimiento de la investigación	64
Capítulo IV.....	65
Resultados	65
Análisis y presentación de los resultados.....	65
Discusión de los resultados	78
Conclusiones	85
Recomendaciones.....	88
Referencias	89

Lista de tablas**Tablas**

Tabla 1. Operalización de la variable	55
Tabla 2 Población de personal relacionado	60
Tabla 3 Codificación de las opciones de respuesta	62
Tabla 4 Baremos	63
Tabla 5 Situación actual de la comunicación organizacional	65
Tabla 6 Elementos de la comunicación organizacional	67
Tabla 7 Barreras de la comunicación organizacional.	70
Tabla 8 Niveles de la comunicación organizacional	73
Tabla 9 Modelos de la comunicación organizacional	75
Tabla 10 Comunicación organizacional	76

Introducción

La investigación aborda un campo de estudio enfocado a la comunicación organizacional, desarrollada en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, concebida como una entidad privada, ubicado en el departamento de La Guajira, Colombia. La finalidad del trabajo especial de grado, es determinar las estrategias de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, considerando lo importante que resulta para cualquier institución, bien sea pública, privada o mixta, establecer una comunicación organizacional entre su público externo e interno.

Durante la investigación se estudiará la variable comunicación; por ser una de las teorías que actualmente se utiliza con mayor frecuencia para identificar la gestión de la gerencia en el comportamiento organizacional en cuanto a la comunicación, permitiendo medir las variables dentro de la investigación de estudio. Así mismo, la teoría planteada constituye el pilar fundamental en el desarrollo de la temática y está centrada en el campo laboral y organizacional.

La investigación está estructurada en cuatro (IV) capítulos desglosados de la siguiente manera, capítulo I, el problema: se desarrolla el planteamiento del problema, objetivo general y específico, justificación de la investigación y la delimitación. Posteriormente se hace mención al capítulo II, marco teórico: contiene todos los aspectos derivados de la revisión bibliografía, tales como antecedentes de la investigación, bases teóricas y la sistematización de la variable, con su respectivo cuadro de operacionalización.

El capítulo III, contiene el marco metodológico, se expone el tipo y diseño de la investigación, la población, la muestra y el instrumento de recolección de datos, conjuntamente con la validez y confiabilidad de los resultados. En base a lo anterior se da a conocer el capítulo IV análisis y discusión de los resultados, el cual conlleva, el análisis y presentación de los

resultados de manera detallada. Así mismo, se exponen las conclusiones y se hacen las recomendaciones de acuerdo con los objetivos, cónsonas a la realidad, y dispuestas por el investigador.

Capítulo I

El problema

Planteamiento del problema

Los gerentes y administradores están enfrentados a situaciones organizacionales en las que se ven obligados a tomar decisiones que puedan agrandar o desagradar al resto de los miembros de la organización. Incluso estas decisiones en cierto momento son desconocidas por el personal más cercano, razón por la cual se debe desarrollar una adecuada comunicación con el fin de garantizar las actividades laborales.

Así mismo, las situaciones a las cuales deben enfrentarse los líderes requieren una acción inmediata, estas acciones a considerar se toman a mediano y largo plazo, a su vez las decisiones deben ser íntegramente comunicadas a las partes responsables, con el fin de lograr un entendimiento que garantice la ejecución de las acciones a desempeñar. Por tal motivo en los últimos años, estudiosos, preocupados por mantener altos índices de productividad y rentabilidades en las organizaciones, han encontrado en la excelencia un concepto que resume las prácticas y estilos de trabajo que demanda estas organizaciones para seguir funcionando eficaz y eficientemente.

En las organizaciones se requiere utilizar estrategias para que se difundan asertivamente las acciones a seguir, una de estas estrategias, es la comunicación organizacional, facilitando el entendimiento de la situación actual, ofreciendo información que individuos y grupos necesitan

para las ejecuciones laborales, transmite datos para identificar y evaluar alguna opción o alternativa, y así controlar cualquier anomalía. Según Robbins, (2004, p.305), la comunicación organizacional “representa un intercambio de mensaje, pero el resultado es un significado que se aproxima o no a lo que pretendía el emisor”.

Partiendo del concepto antes mencionado, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes entre los integrantes de la organización, y los diferentes públicos que tiene en su entorno. De acuerdo a Fernández (2003, p.12), la comunicación organizacional se entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos externos e internos”. Por su parte Velasco y Nosnik (2002, p.12), afirma que:

La comunicación organizacional se puede definir como un proceso por medio del cual una persona se coloca en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que ésta última de una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En otras palabras, la comunicación organizacional es una manera de establecer contactos con los demás, por medio de ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo.

Para efecto de esta investigación, la comunicación se tomará como una herramienta que facilita a la organización a llevar a cabo sus objetivos. Las personas que desarrollan sus actividades laborales en una empresa deben saber comunicarse; así mismo los gerentes, ejecutivos y directivos necesitan conocer qué es la comunicación y cómo funciona su institución. Esta controla de diversas maneras la conducta de los miembros, las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales el cual el personal tiene que seguir.

Así mismo la comunicación permite identificar a los empleados las diferentes actividades a realizar, su efectividad, oportunidades de mejora y valorar sus resultados. Por otra parte, proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos, previsto por la satisfacción de necesidades sociales. La influencia de la comunicación organizacional pueden ser dos variables que guarden relación o compatibilidad; estas permiten establecer un entorno homogéneo entre el líder y subordinados, coloca de manifiesto el desempeño responsable de cualquier actividad designada.

Siguiendo estas perspectivas, en las organizaciones se ha considerado como vital la intervención de la comunicación organizacional, con el fin de evitar situaciones que colocan en riesgo diferentes procesos de la empresa. Se presume que estas situaciones son causadas por desorganización, falta de liderazgo, desmotivación, y una deficiencia del diálogo entre el personal y la gerencia. Tomando como referencia lo anteriormente expuesto, se realizó un diagnóstico previo en la entidad privada, efectuando una entrevista a los colaboradores de Recursos Humanos y Comunicaciones de Carbones del Cerrejón Limited, pues existe la posibilidad que estén ocurriendo inconvenientes al momento de dar a conocer las directrices, provocando que estas no se lleven a cabo, debido a malos entendidos por el flujo comunicacional.

En consecuencia, se observaron situaciones en la entidad antes citada, con un supuesto declive en materia de comunicación, en ese intento por informar al público interno de las decisiones tomadas previamente por los líderes, existen filtros y ruidos mediante los cuales dificulta la comprensión y se tomen las correcciones pertinentes. Según Dominick (2002, p.9), manifiesta que los expertos en comunicación definen al ruido como " cualquier cosa que interfiera con la llegada del mensaje, bien sea semántico, mecánico y por el entorno". Estos

inconvenientes se pueden solventar, es necesario analizar la importancia de estos hechos, debido a su incidencia directa en la empresa redundará en la calidad del capital humano involucrado dentro del recurso humano. Por tal efecto se hace necesario que al considerar la utilización de estrategias de comunicación asertivamente.

Formulación del problema

Partiendo de lo anterior expuesto como marco del planteamiento del problema, en esta investigación se formuló la siguiente pregunta: ¿Cómo es la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited?

Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited?

¿Cómo son los elementos de comunicación organizacional en la Carbones del Cerrejón Limited?

¿Qué barrera de comunicación organizacional se hacen presentes en Carbones del Cerrejón Limited?

¿Cómo es el nivel de comunicación organizacional utilizados por Carbones del Cerrejón Limited?

¿Qué modelo de comunicación organizacional se presenta en empresa Carbones del Cerrejón Limited?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited.

Objetivos específicos

Identificar la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Describir los elementos de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Caracterizar las barreras de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Comparar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Determinar el modelo de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Justificación de la investigación

El presente estudio analizará y describirá las posibilidades que tiene la organización para crear mecanismos institucionales eligiendo apropiadas tomas de decisiones, estableciendo una efectiva comunicación organizacional bajo un satisfactorio entorno laboral, basado en relación humanas, un estilo de gerencia proactiva, óptima planificación y la responsabilidad compartida de trabajos de alto desempeño involucrado con el proceso.

De acuerdo a los criterios de selección de la población, fue considerada la empresa Carbones del Cerrejón Limited, como entidad privada, ya que estas cuentan con un número de unidades gerenciales en su estructura organizacional. Por otra parte, se tomó esta empresa, porque son en cuanto a sus departamentos o áreas de labor, números de empleados y servicios son representativos para valorar los resultados y así consolidar los objetivos propuestos en la investigación. De igual forma se pudo verificar, que empresa Carbones del Cerrejón Limited

utiliza regularmente un medio de comunicación organizacional, que lo permitirá obtener resultados significativos.

En este sentido la investigación desarrollada será un aporte teórico, contribuyendo a nuevos conocimientos y al avance de la ciencia; facilitando a posteriores investigadores sugerencias y bases teóricas que traten la variable de estudio, ampliando conocimientos y dando a conocer criterios y contrastes de autores respecto a la investigación. Desde el punto de vista práctico, la comunicación organizacional se podrá efectuar en una serie de recomendaciones tendientes a modificar los factores intervinientes en esta relación. El hecho de investigar el área laboral constituye en sí mismo una acción de aprendizaje en la medida que se sistematiza el conocimiento científico generado, y en esta acción del estudio permitirá algunas estrategias o líneas de acción que se puedan convertir en el punto referencial de una ejecución general.

Con respecto a la utilidad metodológica, visto el proceso de la comunicación organizacional, en organizaciones privadas, se pueden establecer pautas en estas, para que otras investigaciones en diversas empresas del sector establezcan si existen o no diferencias entre las variables, identificando su eficacia en el desempeño laboral del personal de la institución, en tal sentido este estudio se justifica en razón, que en un futuro, pudiese considerarse en un elemento de consulta, interesados en ampliar la variable de estudio.

Su relevancia social, se circunscribe en que al extraer la esencia del proceso de comunicación organizacional; su respectiva incidencia dentro de su ámbito, permite generar un valor agregado a este, en el sentido de estar más aperturados a aprender nuevas estrategias para solventar cualquier situación y seleccionando la decisión más viable. Por tanto, con base a la comunicación organizacional se propone simplificar y mejorar los inconvenientes que se presenten, además de reducir algún costo de error, actualización de las decisiones consideradas,

facilidad en recibir mejor la información y proveer información oportuna, exacta, consistente y accesible en las entidades públicas y privadas.

Delimitación de la investigación

La presente investigación tiene como fin determinar las estrategias de comunicación organizacional, enmarcada en un lapso de tiempo que comprende desde el mes de febrero 2019 hasta el mes de agosto 2020, desarrollándose en la empresa Carbones del Cerrejón Limited. Este trabajo especial de grado se encuentra insertado en el área de conocimiento de mercadeo; dentro de la línea de investigación innovación y competitividad en las organizaciones, siendo su aplicación en los enfoques teóricos de Robbins (2004), Ramírez (2007), Maureen (2018), y Fajardo y Nieves (2020).

Capítulo II

Marco teórico

En este capítulo se señalan cinco (5) estudios que se tomarán como antecedentes en esta investigación, por su relación con la temática. Así mismo se revisan los aspectos acerca de las variables objeto de estudio: comunicación, se define, y se sistematiza de acuerdo a la operacionalización de la variable.

Antecedentes de la investigación

La comunicación organizacional puede ser sustentada mediante su aplicación en las entidades de privadas del sector. A continuación, se presentan una serie de investigaciones que tratan de la variable de estudio como lo son elementos, barreras, modelos, niveles y la situación actual del tema estudiado, lo cual proporcionará sustento para la ejecución del trabajo de grado propuesto.

Al abordar los antecedentes, se consideraron trabajos de investigativos sobre la comunicación organizacional, de acuerdo con eso Montoya (2018), en su investigación titulada “Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos” señala que en las organizaciones la comunicación es integral, aun cuando existen medios de comunicación con diferentes propósitos y son utilizados en ámbitos internos o externos y ésta fluya de manera formal o informal, pues sus medios, ámbitos o tipos de comunicación deben ser vistos como complementos de algo global, asimismo incorpora diversos elementos que la hacen posible como son la estructura, organización jerárquica, cultura de sus miembros y sus comportamientos. Es de esperarse que estas características se encuentren insertas en el concepto de comunicación organizacional, por ello se busca identificarlas o encontrar las diferencias a partir de las propuestas de autores a la actualmente llamada comunicación integral.

A través de la exploración de algunos artículos académicos que abordan el concepto de comunicación organizacional y su aplicación se identifican las variables más utilizadas en los casos prácticos. Durante un largo periodo, la comunicación organizacional en México ha seguido las tendencias históricas del campo, se considera que se han privilegiado estudios o actividades relacionados con la comunicación interna, lo cual no es cuestionado sencillamente se busca conocer las prácticas de comunicación en las organizaciones.

El aporte del autor anteriormente mencionado resalta la importancia de tener claro los conceptos de comunicación organizacional y que se deben realizar unos análisis del estado de la misma, ya que se puede encontrar una comunicación informal o no correspondiente a la adecuada, lo cual será foco para poder implementar estrategias para un plan de mejoras, en pro de las organizaciones.

Contribuyendo a los antecedentes a la investigación en curso, Vásquez, Ángel y Botero (2018), realizaron una investigación denominada: “En busca de un enfoque latinoamericano de la comunicación organizacional: una revisión crítica de la producción académica de 2010 a 2014”. Este artículo presenta una revisión crítica de la producción académica referida a la comunicación organizacional en América Latina, a fin de explorar sus características distintivas. A partir de la combinación de la caracterización de los estudios comunicacionales latinoamericanos propuesta por Marques de Melo (1999) y los encuadres angloamericanos de la comunicación organizacional, el artículo propone un mapeo sistemático de la producción académica latinoamericana sobre comunicación organizacional, haciendo eje en las principales tendencias manifestadas en revistas académicas arbitradas por pares de 2010 a 2014.

Los resultados muestran signos sutiles pero consistentes de la existencia de un enfoque latinoamericano, vinculados con la miscegenación teórica, por un lado, y con el compromiso ético y político con la investigación por el otro. Dicho compromiso se expresa principalmente en la orientación práctica de la investigación y el interés creciente por documentar, e intervenir en, las realidades organizacionales locales. Es importante aplicar ciertas características dadas por la anterior investigación en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, como: mantener actualizadas las estrategias de la comunicación organizacional de la empresa, con el fin de poder se pueda mover paralelamente a los comportamientos que se den de acuerdo a las necesidades de la organización.

Con base a lo anterior, se considera importante analizar la comunicación interna de la empresa, para poder identificar con cuál de las características ya mencionadas cuenta, asimismo cuales faltan por ser aplicadas, todo esto con el fin de asegurarse de que Carbones del Cerrejón Limited cuente con una comunicación organizacional eficiente, ya que es una herramienta clave

para que los integrantes de la misma cuenten con cultura de apropiación y se cumplan los objetivos trazados.

Por otra parte, García (2019) en su investigación titulada "25 años de investigación en comunicación organizacional digital." Señala que Hace un cuarto de siglo que las organizaciones consolidaron su comunicación digital y los investigadores comenzaron su estudio. El artículo analiza y evalúa las tendencias, hallazgos y principales retos de futuro de la disciplina desde el punto de vista temático y metodológico. Se examinan todos los artículos publicados sobre el tema en las principales revistas incluidas en los Journal Citation Reports (JCR) a través de un análisis de contenido cuantitativo y un estudio cualitativo de los temas y hermenéuticas.

Los resultados señalan un incremento continuado del interés por el objeto de estudio desde una perspectiva mayoritariamente determinista y descriptiva que ofrece una radiografía de la evolución de la comunicación en las organizaciones vinculada a las innovaciones tecnológicas. Como temas emergentes y retos surgen, entre otros, la comunicación híbrida, la comunicación a través de mensajería web instantánea y la robotización y su creciente influencia en la sociedad, especialmente, en las elecciones y referéndums políticos. La investigación anteriormente planteada resalta los cambios que se han dado gracias a la implementación de era digital en las organizaciones, sirviendo, así como medio para fortalecer la comunicación interna de las mismas.

Considerando la investigación de Rodríguez y Vázquez (2019) en su investigación titulada "Retos y perspectivas en la comunicación organizacional". La comunicación organizacional está pasando por un momento de cambio en el que la tecnología ha asumido un papel de liderazgo. Su inclusión simplifica y mejora algunos procesos de trabajo, pero motiva

reflexiones sobre el uso de datos, la precisión de la información, la transparencia de nuevas influencias o la medición de resultados. Agrega la capacidad y la necesidad de profesionales para integrar nuevas habilidades en su desempeño; la cooperación de perfiles interdisciplinarios que aportan valor; y la inclusión de estos escenarios en la formación universitaria.

Se propone una reflexión sobre 1) el impacto de la tecnología: los desafíos derivados y su impacto disruptivo en el sector; 2) nuevas influencias: en las que se cuestiona la confianza, la transparencia y el resultado; 3) la adaptación de competencias profesionales a través de la red de profesionales y la Academia; y 4) los desafíos presentes en la investigación de comunicación organizacional. Haciendo énfasis a esta investigación, se resalta el papel importante que juegan el personal encargado de promover la comunicación interna dentro de la organización, asimismo destaca como la comunicación interna personalizada puede ser un apoyo para áreas complejas y que se encuentren en algún momento de crisis de acuerdo al mismo, buscando así la mejora del este con el fin de proteger a la empresa.

Por otro lado, se resalta la investigación de Jaimes (2019) denominada “Comunicación organizacional en un clic” el cual ofrece un panorama sobre lo que ha sido el desarrollo y la investigación de la comunicación organizacional en el país, habla de dos momentos. Un primer momento que estuvo marcado por un creciente entusiasmo y que dio lugar no solo a trabajos y títulos atractivos, sino al auge de esta especialidad comunicacional tanto en los estudios de pregrado como en postgrado.

Pero hay un segundo momento que tiene que ver con la situación-país: “En la medida que comenzó a agudizarse el horizonte económico, esta especialidad profesional vio reducidas su ruta de crecimiento, sus posibilidades de ofrecer obras de nuevo cuño y renovadoras, de hecho, algunos especialistas optaron por hacer maletas y sumarse a la nutrida diáspora

venezolana”. De acuerdo a lo mencionado, se encontró que las organizaciones hacen mayor énfasis en las buenas prácticas de la comunicación de la organización, que las prácticas de profundidad, señalando así que estas últimas son las que logran mayor impacto y que fortalecen las diferentes áreas, asimismo que se debe marchar al mismo tiempo que las nuevas tendencias comunicacionales, todo esto en pro del bienestar de la empresa.

Es importante identificar de qué manera trabaja Carbones del Cerrejón Limited, ya que, en este caso, sería ideal que tengan un énfasis en las buenas prácticas, en vez de las prácticas de las de profundidad. Todo esto con el fin de que su comunicación interna se fortalezca, debido a que es importante que se maneje un ambiente laboral agradable, no solo entre superiores y subordinados, sino también entre las distintas áreas que están en constante relacionamiento, buscando así cumplir con los objetivos trazados por la organización.

Bases teóricas

Después de haber visualizados las investigaciones encontradas que consideran las variables de estudio de esta investigación se procede a señalar una serie de teorías que vinculan a la variable comunicación organizacional, con el objetivo de ampliar de manera referencial la conceptualización de las mismas, en especial de los elementos, barreras, modelos, niveles y la situación actual.

La comunicación organizacional

Hoy en día, las organizaciones llevan en su estructura los modelos jerárquicos, lo cual ha contribuido a derivadas situaciones, en cuanto al funcionamientos de los roles laborales, debido a la resistencia al cambio y a la deficiencia en la comunicación organizacional. Estos hechos han conducido a la búsqueda de un clima organizacional estable, por tal motivo se hace imprescindible de hablar de la comunicación organizacional, el cual según Fernández (2003) “es

aquel flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e interacción de la organización, bien sea a nivel operativo, reglamentario y de mantenimiento”.

En tal sentido, es vital que en las organizaciones exista la comunicación, ya que permite el control, motivación, expresión emocional e información, según Fernández (2004) la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes corporativos que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”. Al respecto, la comunicación organizacional brinda información entre los miembros de una empresa que al transmitir un mensaje promueve las decisiones ya seleccionadas.

En otras palabras, la comunicación organizacional, es el efecto de comunicar en un sistema abierto de una organización la información formal e informal, generada para la adecuada relación y desempeño laboral de sus integrantes, tanto grupal como interpersonal. Al mismo tiempo Robbins (2004) la define como “el repertorio de procesos, mensajes y medios usados en la transmisión de la información por parte de la empresa, no se refiere solo al mensaje, sino también al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten su identidad, misión, visión e imagen”.

Si bien señalan Fajardo y Nieve (2020) “La comunicación eficaz, antes de ser un instrumento para...”. En la actualidad la relevancia de la comunicación organizacional en las empresas es alto, ya que se consideran las organizaciones como sistemas abiertos. Asimismo, señalan que este es una estrategia, más allá de un instrumento, lo cual nos demuestra la relevancia de la comunicación organizacional en las entidades públicas y/o privadas.

Para la realización del trabajo de grado en curso, la comunicación organizacional se percibirá como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio;

o bien influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos externos e internos de la empresa, todo ello con el fin de cumplir efectivamente las metas trazadas.

Situación actual

Es un acrónimo de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas. Las debilidades se refieren a cualquier limitación que una institución podría enfrentar en el desarrollo a la implementación de una estrategia de mercado. Según Pride (2002) las debilidades “se deben examinar desde el punto de vista de los clientes, porque ellos perciben las debilidades que la empresa no puede ver”. Los autores Vallejo y Sánchez (2006), señalan de acuerdo a las debilidades que “Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo”

En cuanto las oportunidades son aquellas condiciones favorables para la organización. Afirma Pride (2002) que las oportunidades “son situaciones que exigen, pero debe actuarse con base en estas para beneficios a la empresa, persistente establecer condiciones positivas que limiten los buenos o cualquier rendimiento proporcionado una gran preparación a través de los objetivos propuestos por la organización”. De acuerdo a lo anterior, toda empresa limita sus fortalezas a los requerimientos del segmento de interés, esto determina las ventajas competitivas a las capacidades distintivas que dan a la empresa la ventaja en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos.

De acuerdo a Pride (2002) las fortalezas “son solo significativas cuando ayudan a la empresa a satisfacer las necesidades y las de los clientes”. Por otro lado, según los autores Salazar y Rivero (2013), son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de los objetivos. En otras palabras, son situaciones que la institución puede aprovechar a su favor, utilizando en forma adecuada sus

recursos. Se trata de aprovechar las fuerzas internas de la institución en función de conseguir el objetivo de capacitación y reeducación a fin de que las reclusas, en su pleno ejercicio de libertad puedan insertarse en la sociedad.

Por otro lado, las amenazas indican las condiciones o barreras que impide el desarrollo de la empresa y repercute en el logro de sus objetivos. Sobre la base de las ideas anteriores ayudan a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de mantenerse y mermar en el mercado. Esta simple noción conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. Slowing (2010), refiere que son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, estas variables pueden ser ambientales, políticas, sociales entre otras.

Según Serna (2002) el análisis FODA integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. El propósito del análisis situacional de la organización consiste en suministrar información respecto a tres temas claves: el entorno del mercado, el desempeño de la empresa, el mercado objetivo y los objetivos, dicha información se obtiene a través de entornos internos (fortalezas – debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

En este sentido la matriz FODA es una herramienta simple y poderosa para el desarrollo de una estrategia de Marketing. El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: El primero identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, tal ventaja puede estar en sus productos, recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos y en la capacidad de respuesta.

En torno al segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo, otorga

a la empresa una posición, permitiendo la retribución de ventajas de las oportunidades presentes y prevenir el efecto de las amenazas que se interponen en el medio. El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas y los nichos que están a su alcance. Serna (1996) hace referencia a un modelo para efectuar el análisis FODA como proceso de planeación para cubrir a cabalidad objetivos de la organización. A continuación, el investigador sugiere una serie de pasos para elaborar el análisis FODA:

I PASO. Elaboración de la hoja de trabajo, con base al análisis interno Perfil Competitivo Interno (PCI), el auditaje del entorno perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) e el perfil competitivo (PC), deben hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de los análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permite una clasificación.

En el análisis FODA debe incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

II PASO. Selección de los factores claves de éxito, una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores de éxito (FCE) sirviendo de base para el análisis FODA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la organización. Para ello debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidades y amenazas en la institución. Y por tanto convertirla en factores claves del éxito. Para ello debe elaborarse una matriz de impacto en el cual se defina y se categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio, esta información se obtiene del PCI y del POAM.

III PASO. Ponderación de factores, los factores que se incluyen en el FODA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto impacto en forma descendente.

IV PASO. Relación FODA, con base en la selección de los FCE de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortaleza y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

V PASO. Análisis de la vulnerabilidad, las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de las estrategias. Por ello, parece importar forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de “abogados del diablo” en relación con el plan o estrategia definida. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una organización y complementa como se dijo el diagnóstico estratégico.

Al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que se debe identificar son los factores puntuales sobre los cuales se soporta la organización. Tales factores pueden sugerirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a las situaciones financieras, a la estructura del capital o administrativa, a la cultura corporativa, entre otros.

Atendiendo a estas consideraciones se debe traducir los puntales en amenazas para la institución, con la finalidad de superar el impacto potencial de una amenaza. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser por cada uno de los directivos o supervisores de la institución y

luego compartirla con su grupo y después de una amplia discusión se debe tener un listado común de puntales por área, o bien de toda la organización.

En este sentido, al evaluar las consecuencias de cada puntal, la institución debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerse en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencias y responsabilidades de los ejecutivos participantes en la sesión. Para lograr las posibilidades de ocurrencia de la Amenaza, se estima la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad, utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo o la organización evaluar la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.

Esta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque y de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto. Ésta es una parte muy importante del análisis estratégico, que de nuevo requiere del juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización. Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico o en tal caso la organización debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la institución. Aquí calificará entre 0 a 10. Siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una organización, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Al determinar el impacto, se debe proceder con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que afecten en gran escala a la organización. En algunas acciones sería importante evaluar subjetivamente este impacto utilizando información, inclusive, simulando algunas de las situaciones ocasionales o imprevistas.

El análisis FODA está diseñado para ayudar al estratega para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Según Serna (2002) el análisis FODA permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse de las amenazas.

Al comparar las evidencias el autor manifiesta la relevancia del análisis FODA, esta permite obtener un amplio conocimiento del entorno de la organización y saber cuáles son las necesidades actuales de la institución y de su segmento de interés. Según el estudio de la situación actual se verificó que esta se encarga de recoger una serie de información, entre estos el entorno del servicio, el desempeño de organización, el mercado objetivo y los objetivos con el fin de convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Fortalezas

Se definen como las capacidades especiales de cada cátedra, relacionadas a la investigación, lo que le otorga una posición privilegiada hacia la universidad y el medio. Se incluyen en ellas los recursos disponibles, las capacidades y habilidades, y las actividades positivas. Se consideran en las fortalezas, dos dimensiones:

(1) Área de formación: que implica los siguientes indicadores: formación en investigación, formación en especialidades, posgrados y maestrías y experiencia asistencial de los recursos humano.

(2) Área de intercambio: que implica los siguientes indicadores: proyectos de investigación interinstitucionales, trabajo conjunto intercátedra, interdisciplina e internacional, participación en tesis finales y tutorías de grupos. Todo esto en un contexto que es el ámbito universitario en el que confluyen varios servicios y áreas de conocimiento.

Oportunidades

Se definen como aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el medio (Universidad de la República (UdelaR), Ministerio de Salud Pública (MSP), Organización Panamericana de la Salud (OPS), otros) y que permiten obtener ventajas competitivas. Las dimensiones de estas variables son:

(1) Las estrategias nacionales (MSP, UdelaR, Facultad de Enfermería) e internacionales. Implica los siguientes indicadores: cambio Modelo Atención, Sistema Nacional integrado de Salud (SNIS). Estrategias de la Facultad, UdelaR, país, Instalación de la Unidad de Investigación (UNI). Apoyo internacional y nacional para investigadores. Espacios de formación y experiencia. Previsión de línea Educativa.

(2) Contexto académico de la Facultad en el país. Implica los siguientes indicadores: contexto de la Facultad, Regional Norte, metas para el milenio del país.

Debilidades

Se definen como aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente al medio, que entorpecen el alcance de los objetivos o que enlentecen los procesos, como recursos insuficientes, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Las dimensiones de esta variable son:

(1) Déficit de infraestructura y recursos financieros. Implica los siguientes indicadores: Déficit en infraestructura y financiamiento. Insuficientes horas docentes para investigación. Escasas oportunidades de difusión de publicaciones.

(2) Dificultad para el diseño metodológico de la investigación. Implica los siguientes indicadores: Insuficiente formación en investigación cualitativa. Escasos estímulos a estudiantes y docentes para presentar proyectos en la Comisión Sectorial de Investigación científica (CSIC).

Escasa continuidad en los proyectos de investigación. Falta de capacitación en Metodología y Estadística. Escasa formación en investigación en la Institución. Carencia en formación de idiomas: inglés y portugués. Falta de reconocimiento de la línea de investigación. Insuficiente control de calidad de las investigaciones en todo el proceso. Dificultad en la definición de un perfil epistemológico y su proyección social.

Amenazas

Se definen como aquellas situaciones que provienen del entorno, que se vislumbran como riesgos significativos y que pueden llegar a atentar contra el prestigio institucional. Los indicadores de esta variable son: el acceso dificultoso a financiamiento de nuestras investigaciones en organismos como CSIC, Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), OPS y el Modelo de Atención biologicista y médico hegemónico.

Elementos de la comunicación organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, indiferentemente de su nivel. Actualmente no es posible imaginar una organización sin comunicación, bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; dada por una fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación (Ramírez 2007; Fernández, 2013). Tomando en cuenta los elementos antes citado, la fuente en primer lugar es una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. Según Gómez (2001) expone que:

La fuente y el comunicador, son la misma persona, y que el receptor y el destino sean la otra persona en la comunicación humana, pero establece como condición esencial para la

percepción del mensaje la experiencia común del comunicador y receptor con la clave y significado del mensaje.

Añadiendo a la investigación, Camacho (2017) señala que las relaciones entre el emisor y el receptor están mediadas a su vez por el código, el mensaje, el canal, el referente, la situación, la interferencia o barrera y la retroalimentación” Esto bien explica que cada uno de los elementos que conforman la comunicación organizacional tiene como fin ser claros con los mensajes que se den dentro de una organización y dándole un sentido a este.

Para efectos del trabajo especial de grado, la fuente se interpretará como el lugar de donde emana la información, los datos, el contenido que se enviará, en conclusión: De donde nace el mensaje primario, es decir el ente que transmite la información. Una vez que la fuente tiene una idea que comunicar, se seleccionan los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, se inicia a la etapa de codificación para poder llevar el mensaje de manera entendible al receptor. De acuerdo a Gómez (2001) el código es todo grupo de símbolos que puede ser estructurado de manera que tenga algún significado para alguien.

Con referencia a la codificación, en esta investigación se tomará como un sistema de elementos estructurados con indeterminado tratamiento en el que su contenido persigue alcanzar un objetivo, de acuerdo a su intención. Posterior a la codificación o asignación de símbolos, surge el mensaje, el cual es la forma o manera que se le da a una idea o pensamiento que la fuente desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o no verbal. El propósito del mensaje hace referencia a dar respuestas a los objetivos y políticas de la organización. Visto desde esta perspectiva, Adler y otros (2005) conceptualiza el mensaje como una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor, intencionadas o no. De acuerdo a Fernández (2003) el mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos,

escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor.

Tomando como referencia lo anterior, el mensaje se interpretará en este trabajo de grado como el contenido de la información enviado; a su vez, el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que quiere transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea la fuente. El canal es el vehículo por el cual el mensaje viaja de la fuente al receptor. Las organizaciones suministran información a sus miembros a través de distintos medios o canales. Los medios de comunicación en las organizaciones incluyen tanto los contactos personales como los diversos medios impresos, visuales y auditivos. Adler y otros (2005) manifiesta que el canal es a veces es llamado medio, método empleado para enviar un mensaje. De acuerdo el autor Guzmán (2012) el canal es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje.

En líneas generales, mientras se escoja el canal idóneo para transmitir el mensaje, la posibilidad de ruido o inferencias no deseadas en las organizaciones se minimizarán. Sobre la validez, el receptor es la persona que recibe un mensaje de la fuente, sus actitudes hacia sí mismo, hacia el emisor y hacia el contenido del mensaje, el grado de conocimiento sobre el tema que se le comunica y su posición del sistema. En este trabajo de grado, el canal se definirá como, el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor; mejor conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.

Visto desde esta perspectiva gracias al canal, se puede decodificar el mensaje envuelto en el medio, la decodificación, según Adler y otros (2005), es la interpretación que ejerce el ser

humano ante la información que se le ha sido suministrada, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos. Visto desde esta manera, existen cuatro factores que pueden aumentar la efectividad de la comunicación en las organizaciones, entre estas, habilidades, grado de conocimiento y la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor. Las habilidades comunicativas son ideas bien pensadas, con una facilidad en el empleo de las palabras, conocimientos de la ortografía y reglas gramaticales.

Vinculado a lo anterior se presenta, el grado de conocimiento que tiene el emisor del tema que trata. Con respecto a la posición dentro del sistema que tiene la fuente o emisor, está dada por el prestigio que tiene el individuo ante los demás entes. En síntesis, los indicadores antes referidos, afectan de forma física y psíquicas de la posibilidad de éxito en la comunicación organizacional, el propósito de su intercambio de información y su decodificación, se han convertido en elementos importantes a considerar, puesto que estos factores afectarán también la forma en el que el receptor habrá de responder a los mensajes que se les envían.

Según Gómez (2001), afirma que cada persona en el proceso de comunicación organizacional, es, al mismo tiempo, comunicador y receptor. Cuando llegue un código, debe ante todo saber descifrarla, para poder percibir (decodificar) su significado. Pero las condiciones físicas y sobre todo las psíquicas en que se encuentra el receptor le hacen interpretar el significado de diferentes maneras.

Berlo (1989), dice que el significado no está en la palabra, si no en la persona. Para la realización de esta investigación la decodificación, se percibirá como la interpretación del mensaje sobre la base de anteriores experiencias y marcos de referencia. Al decodificarse el mensaje el receptor ejerce una actitud ante la situación emitida. El receptor, es aquel a que se le suministra o dirige un mensaje; según Adler y otros (2005), el receptor es la persona que recibe

y adjudica un significado a un mensaje. Para la investigación en curso, el receptor se puede definir como el punto (persona u organización) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer. Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje, sino que lo percibe y lo almacena.

El último eslabón como elemento de la comunicación organizacional, es la retroalimentación, la cual suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor. Dicha respuesta (verbal o no verbal) permite a la fuente determinar si el receptor ha recibido o no su mensaje, y si éste ha producido en dicho receptor la respuesta predeterminada. Según Adler y otros (2005), la retroalimentación es la respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje.

En relación con las implicaciones, se puede originar una retroalimentación de la siguiente manera, directa, cara a cara, a través de palabras, expresiones faciales y movimientos corporales. También se puede ejercer una retroalimentación de manera indirecta, a través de demandas de alta calidad en el trabajo y disminución de ausentismo. Para el desarrollo de la investigación la retroalimentación se conceptualizará como la respuesta del mensaje por parte del receptor y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.

Fuente

Es la persona que se encuentra al inicio de la emisión, dando origen a la información que será transmitida bajo una condición de cualquier situación comunicativa. Este emitirá el mensaje por medio de un canal a un receptor y puede difundir datos formales, informales, escritos u

orales. La fuente o emisor de la comunicación, continuamente debe tener claro lo que quiere transmitir y el propósito de la misma.

Codificación

Es la manera en la que es transmitida la información dentro de la organización, este puede ser bajo un grupo símbolos o mediante palabras orales o escritas que el emisor utilizará para transmitir su mensaje. La codificación de la comunicación debe ser manejado por el receptor y claro de parte del emisor, logrando así que este se pueda interpretar y captar.

Mensaje

El mensaje es el contenido que se desea transmitir al receptor. Será enviado por parte de la fuente expresando una idea, pensamiento o la aclaración. Este es primordial para el intercambio de información e interacción en la organización y podrá darse en cualquier forma, ya sea verbal o no verbal, la cual ha de ser captada y entendida por el receptor final.

Canal

Es el medio por el que será transmitida la información, estableciendo así una conexión entre la fuente y el receptor. El canal puede ser simple, en el que fuente y receptor tienen una comunicación oral que viaja a través del aire, o compuesto en el que estos utilizan un medio para transmitir la información, ya sea un correo electrónico o vía telefónica. En la organización es importante que se establezcan los medios adecuados para el entendimiento del mismo y a su vez, debe ser un canal formal.

Decodificación

En este elemento se identifica si los medios o el código eran los adecuados luego de ser emitidos por la fuente. La decodificación es un proceso que se divide en dos partes: el receptor

debe recibir el mensaje y luego pasar a interpretarlo. Si los signos están asociados a la idea que la fuente intentó comunicar, este será identificado mediante una retroalimentación es eficaz.

Receptor

Es aquel grupo o persona de la organización que recibe el mensaje y quienes responderán de manera eficaz si los elementos fueron aplicados de manera efectiva. Dentro de las organizaciones la fuente debe asegurarse que el mensaje llegue al receptor en el canal y con la codificación y decodificación correcta. El receptor se puede dividir en pasivo, que es el que solo se encarga de recibir el mensaje y el activo que lo analiza y consulta si algo no le es claro.

Retroalimentación

Es la respuesta que dará el receptor a la fuente si el mensaje anterior fue recibido e interpretado en la manera correcta. Este será el proceso inverso a la comunicación de la fuente, ya que este se estaría volviendo el emisor principal, pasando a si nuevamente por cada uno de los elementos de la comunicación. La retroalimentación en las organizaciones puede darse de diferentes formas, entre ellas la indirecta (documentos) o la directa (algún gesto a la fuente).

Barreras de la comunicación organizacional

Existen diversos factores que distorsionan y retardan la intención que persigue la comunicación organizacional, mediante la emisión de un mensaje, estos factores pueden producirse en todos los elementos de la comunicación de una organización, entre ellos, el filtrado, percepción selectiva, sobrecarga de información, emociones y lenguaje. Según Robbins (2004), una barrera es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. En virtud a lo antes mencionado, el filtrado, se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorablemente a los ojos del receptor.

De acuerdo a Robbins (2004) y Ramírez (2013), afirman que el principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que aparezcan filtrados siempre que haya diferencias de estatus. Factores como el temor de comunicar malas noticias y el deseo de completar al jefe llevan a los empleados a contar a sus superiores lo que quieren oír y distorsionan las comunicaciones ascendentes.

Según Guzmán (2012) se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo se cree que los destinatarios desean percibir. Cuando una información debe recorrer varios niveles jerárquicos hasta el director general, en cada uno se puede introducir alguna matización o recorte para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.

Atendiendo a estas consideraciones, la percepción selectiva, en el proceso de la comunicación empresarial, siempre los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y esperanzas en las comunicaciones cuando las decodifican. Robbins (2004) define la percepción selectiva como la interpretación de lo que se observa y escucha, de acuerdo a las necesidades.

Mientras que la sobrecarga de información, se entiende como la capacidad finita para procesar información, excediendo las facultades del individuo, de acuerdo a Robbins (2004) se produce una sobrecarga de información con mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de estar actualizados en el trabajo. Ramírez (2017), señala que las principales barreras y problemas de comunicación que existen en las pymes colombianas durante la

ejecución de la estrategia, teniendo en cuenta que el 95% de las empresas colombianas, corresponden a pequeñas y medianas empresas, las cuales han visto muy amenazada su competitividad en el mercado, esto se debe a que no cuentan con unas estrategias suficientemente fuertes y que es consecuencia de no tener una comunicación organizacional asertiva dentro de las entidades públicas y/o privadas, y que del mismo modo vuelven más difíciles el crecimiento y el fortalecimiento de las mismas.

En relación a las emociones, el estado de ánimo que se tenga en el momento de recibir un mensaje influirá en la forma de interpretarlo. De acuerdo a Robbins (2000), las barreras emocionales la definen como “la incidencia psíquica del trabajador ante una situación. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. Las emociones externas, como el júbilo y la depresión, entorpecen la comunicación efectiva. En estos casos, el ser humano es más proclive a descuidar los procesos de pensamientos racionales y objetivos a cambio de los juicios emocionales.

Para Davis (2004), las emociones pueden afectar el desarrollo de una idea para su presentación, el método y la forma de su transmisión, la manera de decodificarlas y, sin duda alguna, que sea o no aceptada. La habilidad para escuchar, tiene efecto considerable en la recepción e interpretación (decodificación) de un mensaje. El sentimiento de distancia psicológica también afecta mucho la recepción, la aceptación y el uso de un mensaje, así como la calidad de la retroalimentación que se envía al emisor.

Por su parte el lenguaje, son todas aquellas palabras y significados distintos para diversas personas. La edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que usa el ser humano y en las definiciones que les da a las palabras. Al

respecto, Robbins (2004), conceptualiza las barreras lingüísticas como la desconfiguración del habla, intervenida por las variables demográficas, como la edad, sexo y cultura.

Según Davis y otros (2004), afirma que el mensaje llega al receptor y éste se esfuerza genuinamente en decodificarlos, son diversas las interferencias que limitarían su comprensión. Esos obstáculos actúan como ruido, o barreras a la comunicación, y pueden surgir en el entorno físico (como los sonidos de la radio de un compañero de trabajo que obstaculizan una conversación telefónica) o en las emociones del individuo (la distracción por la preocupación del receptor a causa de la enfermedad en un familiar).

Las barreras semánticas, surgen de las limitaciones de los símbolos con los que se comunican los seres humanos. Los símbolos suelen tener diversos significados y es necesario elegir uno de ellos. En ocasiones, se elige el significado incorrecto y tiene lugar un malentendido. Según Davis y otros (2002), define la barrera semántica como las limitaciones de los símbolos con los que se comunica una persona.

Para Robbins (2004), la semántica constituye un desafío especialmente para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse. No sólo deben aprender el significado literal de las palabras en otra lengua, sino que también han de interpretarlas en su contexto y en la forma de usarlas (tono, volumen y gestos no verbales que las acompañen). Está claro que la emergente globalización de la economía exige que los administradores de todo el mundo superen la carga adicional que las barreras semánticas entrañan en sus comunicaciones interculturales.

Siempre que se interpreta un símbolo según supuestos personales, no de los hechos, se está haciendo una inferencia. Esta última es fundamental en gran parte de las comunicaciones. Resulta imposible evitar las inferencias y esperar que toda la comunicación se refiera a hechos

para aceptarla. Sin embargo, las inferencias pueden dar lugar a una señal errónea, por lo que siempre es necesario estar consciente de ellas y evaluarlas cuidadosamente.

En torno a las barreras físicas, como el ruido y la distancia geográfica. Según Davis y Otros (2002), las barreras físicas son efectos ante la transmisión y recepción de los mensajes, mientras que los problemas semánticos y diversos símbolos de comunicación suelen crear problemas en la codificación, decodificación y aceptación. Este tipo de barreras puede alterar la efectividad de la comunicación en el proceso de la comunicación organizacional.

Filtrado

Las barreras de filtrado se convierten en un hecho común en la comunicación ascendente de las organizaciones, se refiere a la manipulación de información para que el receptor lo perciba como positivo.

Percepción Selectiva

En ciertas situaciones comunicacionales el receptor emite algunos juicios. Este juicio puede basarse en la evaluación del comunicador, las experiencias previas con el comunicador, o con el significado anticipado del mensaje (Gibson y col.2003). En esta barrera se puede llegar a percibir un mismo mensaje, pero en diferentes perspectivas.

Emociones

Las barreras de emociones son las interferencias que van creando las personas en su interacción con otras, por cuanto las emociones y valores del individuo limitan la misma. Se vinculan al estado de ánimo y experiencias previas de las personas lo cual va conformando barreras que limitan el entendimiento. Estas interacciones pueden afectar la productividad del trabajo y dificulta las relaciones interpersonales, sobre todo si se distorsiona la información.

Lenguaje

El lenguaje puede constituir una barrera de comunicación, cuando las palabras significan diferentes cosas para distintas personas. Según Robbins (2001), “a edad, educación y los antecedentes culturales, son tres de las variables más obvias que influyen en el lenguaje que utilizan las personas y la definición que se les da a las palabras.

Semánticas

Barreras semánticas son definidas por Bateman y Snell, (2001), como aquellas que deforman el contenido del símbolo, presentándose estos a diferentes interpretaciones y puede ocurrir que el receptor entienda no lo que expreso el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Koontz y Weihrich (1998), plantean que las barreras semánticas pueden ser deliberadas (ambigua o accidental) es decir, puede ocasionar reacciones distintas en las personas.

Físicas

Según, Robbins (2000), las barreras físicas son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, entre estos se encuentra el ruido, la distancia, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.

Niveles de la comunicación organizacional

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de una organización, como proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, conocimientos de tomas de decisiones y soluciones de problemas mediante un libre entendimiento en la obtención del diagnóstico y la realidad; por esta razón, en las empresas existen niveles de comunicación organizacional, entre estos: la comunicación descendente, ascendente y horizontal, con el objeto de lograr la coordinación eficiente de todos las actividades distribuidas en la estructura de la organización.

Alarcón (2018), señaló que los niveles de la comunicación organizacional, permiten al personal de las instituciones realizar las coordinaciones necesarias para la concreción de objetivos, contribuyendo a la imagen institucional de la organización, la cual, será percibida de manera positiva o negativa por el entorno, lo cual conlleva a señalar que la imagen exterior de las compañías es reflejo de la estructuración de los niveles de comunicación organizacional con los que se cuenta de manera interna.

En este sentido, la comunicación puede fluir en el sentido vertical u horizontal, según Robbins (2004), el sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente. La comunicación descendente, pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Según Davis y otros (2003) la comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles inferiores.

De igual forma, la comunicación descendente no tiene que ser expresamente de forma oral ni en persona, esta se puede efectuar por escrito, lo mismo que el mensaje de correo electrónico. Según Adler y Marquardt (2005) manifiesta que la comunicación descendente se presenta siempre que los supervisores envían mensajes a sus subordinados. Dichos autores exponen que existen varias formas de establecer una comunicación ascendente, entre estos, instruccionales, lógicas y procedimentales. Para efectos del contenido, del trabajo de grado, la comunicación descendente se percibirá como una clase de comunicación utilizada para emitir mensajes desde el área directiva hasta los empleados, con el fin de indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se desea efectuar.

Tomando como referencia la comunicación ascendente, se puede decir que se dirige a un nivel superior en el grupo de una organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. Por su parte

Robbins (2004), manifiesta que la comunicación ascendente mantiene al líder de la organización al tanto de los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general.

En torno a lo anterior, los informes de desempeño preparados por la gerencia de primera para que los revise la gerencia media y la dirección, los buzones de sugerencias, encuestas de actitudes de los empleados y las sesiones informales en las que los empleados tiene la oportunidad de identificar y examinar problemas con sus jefes o los representantes de la dirección, se pueden tomar como ejemplos de comunicación ascendente.

En este sentido, Davis (2003) señala que son diversos los problemas que afectan a la comunicación ascendente, especialmente en organizaciones grandes y complejas. La primera es el retardo, la transmisión de la información se torna lenta a los niveles superiores. El segundo factor, es estrechamente relacionado con el primero, es la filtración. De igual manera, esta selección parcial de la información ocurre por la tendencia natural de los empleados, de decir a sus superiores sólo lo que el empleado piensa que el superior desea escuchar. A su vez, Adler y otros (2005), define la comunicación ascendente como la forma de los mensajes que fluyen de los subordinados a los superiores.

De acuerdo a la comunicación ascendente, como punto de referencia, se concebirá para efectos de la investigación, como el flujo de información que transmiten los trabajadores de una organización hacia los directivos, dándoles a conocer el panorama general de la institución. Las organizaciones deben conocer el potencial de estos problemas de comunicación y buscar activamente su prevención. Según Robbins (2004), cuando la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o personal del mismo rango, se refiere a la comunicación horizontal. Esta a su vez ahorra tiempo y facilitan la coordinación.

En algunos casos, estas relaciones laterales están formalizadas, pero la más habitual es que surjan informalmente como atajo en la jerarquía vertical y para ser expedida de las actividades. Por tanto, y desde el punto de vista organizacional, las comunicaciones horizontales de las empresas pueden ser adecuadas o inadecuadas; en estos casos, ocurren con el conocimiento y el resplandor de los superiores, pero también pueden producir conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, cuando los empleados pasan por encima de sus superiores para corregir algo o cuando los jefes verifican que se ha efectuado algo o se han tomado decisiones sin su conocimiento.

En tal sentido la comunicación horizontal, es necesaria, para la coordinación de trabajos con el personal de otras áreas. De acuerdo a Adler y otros (2005), la comunicación horizontal la definen como “una composición de mensajes entre individuos que tiene el mismo poder”. La comunicación horizontal más evidente, es el intercambio de información entre oficinistas del mismo departamento de una empresa y los compañeros de labor.

Tomando como referencia a los autores Adler y Elmhorst (2005), se manifiestan los propósitos de la comunicación horizontal, entre estos: coordinar tareas, resolver problemas, compartir información, resolver conflictos y construir entendimiento. Afirma Davis y Otros (2002), que los colaboradores que desempeñan una función importante en la comunicación horizontal reciben la denominación de “vínculos”. Se trata de personas que tienen lazos de comunicación fuertes en su departamento, con personal de otras áreas y, frecuentemente, con la comunidad exterior. Esa relación con otras unidades permite que recopilen grandes cantidades de información, que filtran o transfieren a otros. Ello les brinda una fuente de estatus y poder potencial.

Los vínculos adquieren su función mediante responsabilidades de trabajo formales, mientras que gran parte del resto de la comunicación lateral ocurre de manera menos formal. Una red es un grupo de personas que desarrollan y mantienen el contacto para intercambiar información de manera informal, por lo general torno a intereses comunes. En torno a lo anterior, la comunicación horizontal se tomará como el intercambio de información entre personas del mismo nivel jerárquico; con el objetivo de establecer una integración y coordinación del personal del mismo nivel, en pro de la consecución de los objetivos corporativos.

Descendente

Es aquella que fluye desde los rangos superiores de la empresa como la gerencia hasta los rangos inferiores, que serían los subordinados. Tiene como fin comunicar: metas, tareas, instructivos y corregir. Es importante que la descendente se dé con comunicación asertiva, logrando así a que se obtenga el comportamiento deseado y se pueda controlar y evaluar el desempeño de los empleados.

Ascendente

Este nivel hace referencia a la comunicación fluye hacia arriba en la jerarquía de la empresa, es decir, de los subordinados a los superiores de la organización. Las reuniones, correos electrónicos, buzones de sugerencias. La comunicación ascendiente sirve como un componente de retroalimentación y contribuye a que se conozca el clima organizacional, asimismo, contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores.

Horizontal

La comunicación fluye entre iguales y se da en los equipos de trabajo que comparten funciones del área. Este ayuda a coordinar el desarrollo de la actividad en la organización, del

mismo modo contribuye al compañerismo y trabajo en equipo. La comunicación horizontal brinda climas de confianza que aportan a que los subordinados se sientan motivados y con satisfacción laboral.

Modelo de comunicación organizacional

Comunicación Descendente: Este modelo fluye desde los superiores quienes son los más interesados en que la comunicación sea eficiente con los subordinados de la organización. Guzmán (2012), señala que, en la mayoría de las comunicaciones descendentes, fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas. De acuerdo este modelo, Bayer (2005) aporta que se presenta especialmente en organizaciones con atmosferas autoritarias, lo cual no es el caso de Carbones del Cerrejón Limited, ya que este tipo de modelo se practica con el fin de que se dé el flujo de información a través de los diferentes niveles de la organización desde los superiores hacia los subordinados.

Al entrar este modelo empezó se rompieron los paradigmas de solo mandar y cumplir, logrando así, otra manera de señalar las directrices que tenían para dar los subordinados, López (2006) señaló La comunicación descendente irradió todos los niveles de la organización sin importar su estructura organizacional. En casi todas las comunicaciones descendentes fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas (Hall, 1996).

Guzmán (2012), identifica cinco tipos de comunicación descendente: Instrucciones laborales Estas señalan una tarea en específico que ordena el superior. Exposición razonada de los trabajos, esta indica cierta tarea relacionada con otras de la organización. Procedimientos y prácticas es la comunicación descendente de las reglas, regulaciones, beneficios o políticas de la

empresa. “Feedback” es el tipo de comunicación en la que se felicita a un empleado en particular por su buen trabajo. Y por último “Adoctrinamiento de objetivos” en el que lleva como objetivo principal motivar a los empleados, dándoles a conocer lo importante que es su papel dentro de la organización para cumplir cada uno de los objetivos planteados. La implementación correcta de cada uno de estos tipos en la comunicación ascendente, logrará resultados eficientes en la comunicación organizacional. El autor Castillo (2010, p. 130), señala que las principales funciones de esta comunicación son:

Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización.

Determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores.

Proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tengan.

Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.

Fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización.

Evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización.

Favorecer y permitir implantar la comunicación.

Informar sobre las funciones y cometidos de los diferentes niveles de la estructura organizativa.

Si la finalidad y el sentido de la comunicación en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, se encuentra con cierta doblez en su comunicación organizacional de acuerdo a la

práctica de las funciones planteadas por el autor, se puede pasar por alto alguna de las funciones, todo sea con el fin de que la comunicación interna de la organización no se ve afectada.

Comunicación Ascendente: el modelo ascendente es definido como cada uno de los mensajes que le comparten los inferiores de la organización a sus superiores, ya sea para generar sugerencias, preguntas o responder cualquier información. Bayer (2005), señala sobre la comunicación ascendente que es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos.

Rodríguez (1999), señaló sobre este modelo que sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización, la comunicación ascendente contribuye a que los empleados mejoren su actitud y se sientan integrados a la organización.

Los buzones de sugerencias, reuniones con el grupo de trabajo o el hecho de que se pueda presentar alguna queja a los superiores, son algunos de los factores que tiene la comunicación ascendente (Soria, 2008). Complementando los conceptos, Guzmán (2012), aporta que asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines. Estos autores señalan algunas de las actividades que se dan en la comunicación ascendente. brindándole así al personal que componen los grupos de trabajo, la confianza de poder participar en la toma de decisiones de ciertos temas en pro de la empresa, como puede ser algún proyecto planteado por una división de Carbones del Cerrejón Limited.

Según Castillo (2010), las principales funciones que desempeña la comunicación ascendente son: conocer el grado de comprensión de la comunicación descendente. Que los

miembros de la organización puedan participar en los objetivos proponiendo nuevas metas o maneras de mejorar la relación con el entorno. Mejorar la implicación de los miembros de la organización mediante las propuestas que coadyuven a una mejora de estructura. Incrementar los objetivos generales mediante las propuestas que surgen de niveles inferiores y se transmiten al contexto superior. La aplicación de cada una de estas hará que la comunicación interna sea más relevante e interactiva de parte de los subordinados con sus superiores a nivel jerárquico, previendo así un clima organizacional agradable para la empresa.

Comunicación Horizontal: hace referencia a la comunicación en la que personas en el mismo nivel jerárquico o similar nivel organizacional. Dirigido a lograr que las comunicaciones establecida entre los diversos departamentos, impliquen todos los miembros de la organización. Asimismo, mejorará el desarrollo organizativo y la gestión interna. Soria (2008), la define como la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. El modelo horizontal, según Torres (2018), tiene como finalidad mejorar la cohesión de los equipos, a través de reuniones, llamadas o correos. Dentro del marco de la organización son varios los propósitos de la comunicación horizontal los cuales señala Hall (1996):

(1) Coordinación de la tarea, los jefes de cada área establecen unas reuniones en determinado periodo de tiempo, para dar reporte del trabajo de cada integrante de su división.

(2) Resolución de problemas, se puede dar cuando los miembros de cada departamento van búsqueda de sugerencias para la solución de problemas de algún proyecto.

(3) Participación en la información, intercambio de información de ciertas personas de la división, con los de otros departamentos.

(4) Resolución de conflictos, los integrantes de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto en su propio equipo de trabajo.

(5) Mejorar la gestión interna, este se presenta para eliminar los silencios entre las acciones o áreas y establecer la colaboración como pauta de trabajo.

Favorecer la comunicación interdepartamental e intradepartamental, hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación, mejorar el desarrollo organizativo, incrementar la cohesión interna y mejorar la gestión interna, son los objetivos del modelo de comunicación horizontal (Castillo, 2010) y que darán paso incrementarán el flujo en las diferentes partes que componen la organización.

Comunicación Diagonal: Se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía. Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este modelo, se da entre personas de diferentes niveles, sin relaciones directas de dependencia entre sí (Bayer, 2005). Este modelo de comunicación permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso (Guzmán, 2012).

En este modelo se busca tener un lenguaje común entre los miembros que la conforman, Castillo (2010), señala que este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción.

Por otro lado, se añade lo planteado por Marriner (2001), este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y

comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso. Castillo (2010), las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. “Promover nuevas mentalidades, modificar ciertos comportamientos, elevar el espíritu de trabajo en equipo, incrementar el rendimiento de los trabajadores, mejorar la eficacia y la satisfacción del público interno y dinamizar el potencial creativo y la innovación.” Son los objetivos identificados por el autor. Si en una organización como Carbones del Cerrejón Limited se aplicara este modelo, debe ser para todas las divisiones, sin excepción alguna.

Sistema de variable

Variable conceptual

Comunicación organizacional: repertorio de procesos, mensajes y medios usados en la transmisión de la información por parte de la empresa, no se refiere solo al mensaje, sino también al comportamiento mediante el cual todas las empresas transmiten su identidad, misión, visión e imagen (Robbins, 2004).

Variable operacional

Comunicación organizacional: se midió a través de un cuestionario elaborado por la investigadora, con puntuaciones obtenidas en la escala de Likert, con veinticinco (25) ítems que analizan la Comunicación Organizacional, en un rango que va de acuerdo a la opción positiva desde cinco (5) S: siempre hasta uno (1) N: nunca y con la opción negativa uno (1) N: nunca, hasta (5) S: siempre, que fueron asignados en las cinco (5) dimensiones: situación actual, elementos, barreras, niveles, y modelo.

Operalización de la variable comunicación organizacional

Tabla 1.

Operalización de la variable

OBJETIVO GENERAL: Evaluar la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited.			
Objetivos específicos	Variable	Dimensión	Indicadores
Identificar la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.		Situación actual.	Fortalezas. Oportunidades. Debilidades. Amenazas.
Describir los elementos de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.	Comunicación organizacional	Elementos.	Fuente. Codificación. Mensaje. Canal. Decodificación. Receptor. Retroalimentación.
Caracterizar las barreras de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.		Barreras.	Filtrado. Percepción Selectiva. Sobre carga de Información. Emociones. Lenguaje. Semánticas.

		Físicas.
Comparar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.	Niveles.	Descendente. Ascendente. Horizontal.
Determinar el modelo de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.	Modelo.	Diagonal. Descendente. Ascendente. Horizontal.

Fuente: Nieto y Barraza (2020).

Capítulo III

Marco metodológico

Este capítulo de la investigación constituye la fase de cómo trabajar metodológicamente. Dentro de esta etapa se hace necesario conocer lo relativo al tipo de investigación, el diseño, población, muestra, técnica e instrumento de recolección de datos, y la validez y confiabilidad de los instrumentos que se pondrán en práctica en la empresa Carbones del Cerrejón Limited al momento de realizar dicha investigación.

Tipo de investigación

Siendo el propósito de la investigación, determinar las estrategias de comunicación organizacional en la empresa privada Carbones del Cerrejón Limited, se clasifica como descriptiva y correlacional. Danhker (1989), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003,) indica que los estudios descriptivos “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”.

Según el mismo autor, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o de cualquier otro fenómeno sometido a análisis, en el sentido que miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En este sentido, de acuerdo a Tamayo y Tamayo (2004) manifiesta que la investigación descriptiva “trabaja sobre las realidades de hechos, y su característica fundamental es la de facilitar una interpretación correcta”.

Diseño de la investigación

El término “diseño” se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación. Según Hernández y otros (2003) el diseño señala al investigador la

lógica de investigación que debe seguir para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes planteadas en un contexto particular. Por tal motivo, en este punto se dará el plan global de la investigación que integra de manera coherente y adecuadamente las técnicas para la recolección de los datos a utilizar, análisis previstos y objetivos de una manera clara. De acuerdo a Ballestrini (2003) señala que se deben considerar varios aspectos importantes para seleccionar el diseño de la investigación que se adecua al tipo de investigación y a los objetivos que se han definidos.

En relación con las implicaciones, el presente trabajo de grado es considerado como no experimental, ya la variable de comunicación organizacional está dada y el investigador no las condiciona, ni las manipula deliberadamente; es decir, asume los hechos tal como surgen en la realidad para el momento de realizar el estudio. Sobre las bases de las ideas expuestas Hernández y otros (2003) afirman:

Las investigaciones no experimentales, se realizan sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de investigaciones donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlas (p.267).

En cuanto a la evolución del fenómeno de un estudio de tipo transeccional, según Hernández, Fernández y Baptista (2004) los diseños de investigación transeccional recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. De acuerdo, a las particularidades generales de la investigación propuesta se cataloga como un diseño transeccional descriptivo, en efecto, Hernández y otros (2004), manifiesta que este diseño tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan uno o más variables, o ubicar, categorizar y proporcionar una

visión de una comunidad, un evento, un contexto, un fenómeno o situación. Al respecto, de la comunicación organizacional como variable de la investigación, se podrá estudiar en su estado natural a la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Población y muestra

Otro aspecto que se incluirá en el marco metodológico, una vez definido el problema, está relacionado con la delimitación de la población o el universo de estudio. En este sentido, Tamayo y Tamayo (2004), manifestaron que la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población, por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

Para Selltiz, citado por Hernández y otros (2004), la población es el conjunto de todas las causas que concuerdan con una serie de especificaciones y debe situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Para tal efecto, la población de este estudio estará integrada por el personal de la empresa Carbones del Cerrejón Limited. De acuerdo a los criterios de selección de la población, fue considerada los distintos departamentos que componen la empresa Carbones del Cerrejón Limited, ya que esta cuenta con un número de unidades gerenciales en su estructura organizacional. Por otra parte, que se seleccionó debido a su gran demanda de empleados; los cuales son representativos para valorar los resultados y así consolidar los objetivos propuestos en la investigación.

Al mismo tiempo, Carbones del Cerrejón Limited dispone de organismos descentralizados, con el fin de apoyar las necesidades de sus comunidades vecinas, las cuales dependen, de un poder público nacional. De igual forma, Carbones del Cerrejón Limited cuenta

con un medio de comunicación organizacional, lo cual permitirá obtener resultados significativos. El personal se caracteriza por ser trabajadores fijo, profesional, personal en comisión de servicios, de ambos sexos, mayores de edad e independientemente del estado civil. Al respecto, la población está constituida en su totalidad por cinco mil ochocientos noventa y seis (5.896) empleados directos, pero la población relacionada a la temática de estudio fue a la División de Comunicaciones.

Tabla 2.

Población de personal relacionado

DEPENDENCIA	COLABORADORES SUPERVISADOS
División de Comunicaciones	10
TOTAL	10

Fuente: Datos internos empresa Carbones del Cerrejón Limited (2020).

Partiendo de la población cuantificada para la investigación se determina la muestra. Según Hernández, Fernández y Baptista (2004), la muestra es definida como "un subgrupo de la población. En una investigación se pretende, que este subgrupo sea un reflejo fiel y representativo del conjunto de la población". En consecuencia, para la realización del trabajo en curso se considerará como muestra a todo el personal en su totalidad, a lo referido, Tamayo y Tamayo (2004) lo llama muestra censal, en el cual, entran todos los miembros de la población.

Es el tipo de muestra más representativa debido a su clasificación, final la población se tomará en su totalidad por lo que no se requiere muestreo.

Tomando en cuenta la naturaleza de la investigación determinaron tomar el censo poblacional, permitiendo considerar en su totalidad la población de la División de Comunicaciones, constituida por diez (10) empleados. Al respecto Tamayo y Tamayo (2004) manifiesta que el censo poblacional, es la que en la cual entran todos los miembros de la población. Es el tipo de muestra más representativa debido a su clasificación final, la población se tomará en su totalidad por lo que no se requiere muestra ni muestreo.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos son los riesgos utilizados para facilitar la recolección y análisis de los hechos observados: estos son numerosos y varían de acuerdo con los factores a evaluarse. Atendiendo a las características de la muestra y los objetivos de esta investigación se aplicarán los siguientes instrumentos. Para las estrategias de comunicación organizacional en Carbones del Cerrejón Limited, fue establecida la técnica del cuestionario; según Hernández y otros (2003) el cuestionario es uno de los más utilizados y se diseñan para obtener información clara y precisa.

Así mismo, consiste en un formato establecido de orientaciones, interrogativas, afirmativa o negativas que denote apertura o restricción de sus respuestas cuando son interrogativa puede ser: cerradas o abiertas, o de una combinación de ambos. Este cuestionario está estructurado por veinticinco (25) ítems, con el método de la escala Likert, mediante opciones de respuestas, S: siempre, CS: casi siempre, A: a veces, CN: casi nunca, N: nunca. Al respecto en esta investigación será aplicado un (1) cuestionario estructurado, con veinticinco (25) ítems para la variable comunicación organizacional, en este sentido Hernández, Fernández

y Baptista (2004), el cuestionario estructurado consiste en diseñar previamente una serie de interrogantes para que el entrevistado las pueda responder fácilmente.

La escala de Likert, permite medir las actitudes como indicadores de una conducta, en este caso el personal de las dos (2) entidades de gobierno local. Dicha escala consiste en la presentación de un conjunto de ítems o reactivos ante los cuales se solicitará la opinión de las personas seleccionadas como población objeto de estudio. Hernández, Fernández y Baptista (2004). Estas direcciones podrán ser favorable positiva o negativa, de acuerdo a lo cuales codificará las opciones de respuesta: calificándose del cinco (5) al uno (1) los enunciados positivos y del uno (1) al cinco (5) los enunciados negativos, como se indica en el siguiente recuadro.

Tabla 3.

Codificación de las opciones de respuesta

DEPENDENCIA	EMPLEADOS SUPERVISADOS
(5) S: siempre	(1) N: nunca
(4) CS: casi siempre	(2) CN: casi nunca
(3) A: a veces	(3) A: a veces
(2) CN: casi nunca	(4) CS: casi siempre
(1) N: nunca	(5) S: siempre

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2004).

Para dar respuesta a las especificaciones de los objetivos específicos fue generado el siguiente baremo para establecer el comportamiento de cada una de las dimensiones estudiadas.

Tabla 4.

Baremos

Rango	Categoría
1 - 2 \geq	Insatisfactoria
\leq 2 - 3 \geq	Moderadamente insatisfactoria
\leq 3-4 \geq	Moderadamente satisfactoria
\leq 4-5	Satisfactoria

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2004).

Validez y confiabilidad

Un instrumento es válido cuando este mide verdaderamente lo que se desea, es decir la variable objeto de estudio. La elaboración del instrumento constituye uno de los procesos primordiales de la investigación. La construcción del conjunto de preguntas que den respuesta a los objetivos de la investigación, constituye la clave para la obtención de la información que se requiere. En este sentido, la validez del contenido, es la correspondencia del instrumento con su contexto teórico.

Según Tamayo y Tamayo (2004), la validación del instrumento no se expresa en términos de índice numérico, se basa en la necesidad de discernimiento y juicio independiente entre expertos. Es el análisis cuidadoso y crítico de la totalidad de las reactivas de acuerdo con el área específica de contexto teórico. De la misma manera se determina presentando el instrumento a un grupo de diez (10) jueces expertos en gerencia de recurso humano y metodología, con el objeto de valorar y considerar las observaciones planteadas, obteniendo así, el instrumento final. Según lo indica Tamayo y Tamayo (2004) al ser diseñados y validados los instrumentos de investigación, se procede a estimarse la confiabilidad de lo que corresponde

según su estructura, el cual consiste en el grado de consecuencia con que se realiza la medición de las variables a estudiar.

En relación a la confiabilidad, y de acuerdo a Chávez (2006) hace referencia al grado con el que utilizando un instrumento se obtienen los resultados similares en distintas aplicaciones. Para su cálculo se utilizó el método Alfa Cronbach, procedimiento en donde se aplica en herramientas que presentan reactivos con varias alternativas de respuesta y sólo es requerida una sola aplicación, obteniéndose un coeficiente de confiabilidad para el cuestionario de comunicación organizacional un $r_{tt} = 0.88$, lo cual reveló que ambos cuestionarios son confiables. En este caso, para obtener la confiabilidad de los instrumentos para la variable de comunicación organizacional se realizó una prueba piloto a diez (10) sujetos con las mismas características de la población utilizada para esta investigación con la finalidad de aplicar en una versión final los cuestionarios propuestos.

Procedimiento de la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, será necesario establecer las fases a seguir, describiendo las actividades que permitirán la obtención de los resultados esperados en cada etapa del desarrollo de la misma. En este sentido, se han identificado cinco etapas: selección del tema, revisión de la literatura, selección de la metodología, aplicación del instrumento y análisis, y discusión de los resultados.

Capítulo IV

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de esta investigación en los cuales se evidencia el comportamiento de la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited, partiendo de la aplicación del instrumento de recolección de información a sus empleados, razón por la cual se constituyen, en el grupo de interés, a fin de vincular los aspectos teóricos y prácticos, que permitan responder a los objetivos formulados en esta investigación. De tal manera, que los resultados se expresan mediante la aplicación de estadística descriptiva, para analizar el comportamiento de las variables en el objeto de estudio seleccionado, mediante la disertación de los resultados de las dimensiones e indicadores, para responder a los objetivos específicos; mediante el análisis y la confrontación teórica.

Análisis y presentación de los resultados

Dimensión: Situación actual.

Objetivo específico: Identificar la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Tabla 5.

Situación actual de la comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Fortalezas.	5,00	5,00	4,70	0,48
Oportunidades.	5,00	5,00	4,80	0,42
Debilidades.	4,00	4,00	4,30	0,67
Amenaza.	2,00	2,50	2,70	1,34
Moda			5,00	

Mediana	4,50
Media	4,12
Desviación estándar	1,15

Fuente: elaboración propia (2020).

Desde la dimensión de la situación actual, el indicador fortalezas obtuvo un promedio de 4,70 con una dispersión de 0,48 puntos, evidenciando el aprovechamiento de la interacción entre los colaboradores. Son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de los objetivos. Con relación al indicador de oportunidades, se obtuvo un promedio de 4,80 con una dispersión de 0,42 puntos.

Esto indica que hay una eficiente comunicación interna la cual contribuye a la obtención de objetivos fijados. Las oportunidades son situaciones que exigen, pero debe actuarse con base en estas para beneficios a la empresa, persistente establecer condiciones positivas que limiten los buenos o cualquier rendimiento proporcionado una gran preparación a través de los objetivos propuestos por la organización.

Con respecto al indicador de debilidades, el promedio alcanzado fue de 4,30 con una dispersión de 0,67 puntos, evidenciando un claro reforzamiento en los canales de información por parte de la empresa, en el momento que los mensajes no están siendo correctamente interpretados por los colaboradores. Los cuales son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo.

En el indicador amenazas, logro un promedio de 2,70 con una dispersión de 1,34 puntos evidenciando un flujo constante en la comunicación entre colaboradores y líderes dejando casi a un lado las barreras que afectan al desarrollo de las actividades. Estas situaciones negativas son externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, estas variables pueden ser

ambientales, políticas, sociales entre otras. Como resultado de lo anterior, la dimensión de la situación actual de la comunicación organizacional, obtuvo un promedio de 4,12 con una dispersión de 1,15 logrando evidenciar un flujo de información transparente entre los colaboradores y sus líderes dejando a un lado toda barrera o punto que afecte tanto a la interacción como el libre desarrollo de las actividades. El análisis FODA integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. Con base a al estudio realizado por parte de los colaboradores se evidencio un cumplimiento por parte de sus líderes en la transparencia de los comunicados.

Dimensión: Elementos de la comunicación organizacional.

Objetivo específico: Describir los elementos de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Tabla 6.

Elementos de la comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Fuentes.	4,00	4,00	4,40	0,52
Codificación.	4,00	4,00	4,20	0,63
Mensaje.	5,00	5,00	4,90	0,32
Canal.	5,00	5,00	4,40	0,84
Decodificación.	5,00	5,00	4,90	0,32
Receptor.	5,00	4,00	4,20	0,79
Retroalimentación.	5,00	4,00	4,20	0,79
Moda			5,00	
Mediana			5,00	
Media			4,46	
Desviación estándar			0,67	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Desde los elementos de la comunicación organizacional, en el indicador de fuentes evidenciamos un promedio de 4,40 con una dispersión de 0,52, donde podemos identificar una clara comunicación interna dentro de la empresa. En el indicador de codificación, logro un promedio de 4,20 con una dispersión de 0,63 evidenciando la implementación de herramientas como símbolos que ayuden a una transmisión de información interna, siendo la interpretación que ejerce el ser humano ante la información que se le ha sido suministrada, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos, por tal motivo los colaboradores identifican las señales suministradas por la empresa teniendo una aceptación favorable por parte de los colaboradores.

Desde el indicador mensaje, logra un promedio de 4,90 con una dispersión de 0,32 contribuyendo al análisis de la implementación de canales utilizados por la empresa son bien acogidos por sus colaboradores para la transmisión de comunicación interna. El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor.

Con relación al indicador canal el promedio alcanzado es de 4,40 con una dispersión de 0,84 considerado suficientes los canales presentados por parte de la empresa para una eficaz comunicación. Mediante el canal, se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje. Soportando nuestro planteamiento, los colaboradores consideran los canales proporcionados por la empresa resultan eficientes a la hora de la transmisión de diversos mensajes.

Desde el indicador decodificación, alcanza un promedio de 4,90 con una dispersión de 0,32 encontrando una facilidad en la identificación de información que cada colaborador percibe

por parte de sus líderes. En este sentido, se puede decir que el significado no está en la palabra, si no en la persona, entre líderes-colaboradores existe una transmisión directa de la información siendo interpretado o acatado casi en su totalidad. En el indicador receptor, logra un promedio de 4,20 con una dispersión de 0,79 donde los colaboradores consideran que hay una buena segmentación de información de parte de la empresa. El receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje, con base a la información suministrada por los colaboradores muestran un alto acuerdo demostrando la manera en cómo se comunica y reparte la información.

El indicador retroalimentación obtuvo un promedio de 4,20 con una dispersión 0,79 con una aceptación por parte de la empresa en donde los empleados puedan retroalimentarse en su trabajo. La retroalimentación es la respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje. Evidenciando el proceso de recepción de la información y permitiendo revisar el proceso desde su comienzo.

Desde la dimensión de elementos de la comunicación organizacional logro de un promedio de 4,46 con una dispersión de 0,67 puntos, evidenciando la facilidad para la comunicación dentro de la empresa, estableciendo herramientas que ayudan a la comunicación interna entre colaboradores-líderes. Actualmente no es posible imaginar una organización sin comunicación, bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; dada por una fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación, basados en la investigación, la información otorgada por parte de los colaboradores de la empresa, muestran un claro acogimiento y percepción de cada información proporcionada y distribuida por parte de la empresa.

Dimensión: Barreras de la comunicación organizacional.

Objetivo específico: Caracterizar las barreras de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Tabla 7.

Barreras de la comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Filtrado.	3,00	3,00	3,40	1,07
Percepción selectiva.	5,00	5,00	4,60	0,52
Sobre carga de la información.	3,00	3,00	2,70	0,95
Emociones.	3,00	2,50	2,30	0,82
Lenguaje	5,00	3,00	3,20	1,55
Semánticas	4,00	3,00	3,00	1,33
Físicas	3,00	2,50	2,30	1,06
Moda			3,00	
Mediana			3,00	
Media			3,07	
Desviación estándar			1,28	

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, en el indicador filtrado logra un promedio de 3,40 con una dispersión 1,07 evidencia una ligera falencia en la comunicación interna al ser captada por varios colaboradores dentro de la empresa. El principal determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que aparezcan filtrados siempre que haya diferencias de estatus. El resultado de un mensaje transmitido a varias personas dentro de la organización, crea un cierto

descontento y varios escapes de información, según los datos brindados por los colaboradores en el momento de aplicar esta herramienta, apoyando nuestra tesis de que en la organización existen problemas en la comunicación masiva.

Desde el indicador percepción selectiva alcanza un promedio de 4,60 con una dispersión de 0,52 muestra un buen manejo del lenguaje por parte de la empresa hacia sus colaboradores para su correcta interpretación. La percepción selectiva es la interpretación de lo que se observa y escucha, de acuerdo a las necesidades. Evidenciando la recopilación de los datos aportados por los colaboradores, crea un común acuerdo de la claridad en los mensajes brindados por la organización creando una captación de la información idónea.

En el indicador sobre carga de la información presenta un promedio de 2,70 con una desviación de 0,95 presenta por parte de la empresa una sobrecarga de información que los trabajadores en algunas ocasiones no manejan correctamente. Se produce una sobrecarga de información con mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de estar actualizados en el trabajo, observando la ponderación obtenida en la práctica en diferentes áreas ocasionalmente existe una excesiva carga en la información, lo que genera un clima de trabajo inadecuado.

En el indicador emociones presenta un promedio de 2,30 con una dispersión de 0,82 evidenciando un desacuerdo con respecto al estado de ánimo de sus superiores y la forma que transmiten el mensaje a sus colaboradores. Las barreras emocionales, inciden psíquicamente en el trabajador ante una situación. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. Los resultados obtenidos evidencian una percepción según la manera que le transmitan el mensaje, afectando la manera en que transmiten el mensaje líder-colaborador.

A continuación, en el indicador lenguaje presenta un promedio de 3,20 con una dispersión de 1,55 evidenciando la creación de diferentes tipos de mensajes en las diferentes áreas de la empresa. Las barreras lingüísticas son la desconfiguración del habla, intervenida por las variables demográficas, como la edad, sexo y cultura. Dentro de este indicador los resultados aportados arrojan la existencia de varias maneras de transmitir la información creando una leve dispersión de la información.

Desde el indicador semánticas satisfactoria logra un promedio de 3,00 con una dispersión de 1,33 se evidencia un ligero limitante en las diferentes culturas presentadas en la empresa que limita el flujo de información. La semántica constituye un desafío especialmente para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse. Basándonos en la teoría el muestreo arroja una dificultad para la comunicación entre las diferentes culturas o etnias.

En el indicador físicas alcanza un promedio de 2,30 con una dispersión de 1,06 evidencia una excelente comunicación interna eliminando la posibilidad de barreras que creen interferencia en la comunicación. Las barreras físicas son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, entre estos se encuentra el ruido, la distancia, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos. Evidenciando en la práctica la existencia de una obstrucción en la comunicación, no es afectiva completamente al área de trabajo.

En la dimensión barrera de la comunicación organizacional logra un promedio 3,07 con una dispersión de 1,28 evidenciando cierta creación de barreras o impedimentos que faciliten la comunicación interna de la empresa. La barrera es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos. Basando en los datos recopilados, la ponderación muestra que dentro del área de trabajo existen obstáculos para una

clara comunicación interna entre los colaboradores y sus líderes, afectando a un largo plazo los objetivos trazados por la organización.

Dimensión: Niveles de comunicación organizacional.

Objetivo específico: Comparar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Tabla 8.

Niveles de la comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Descendente.	5,00	4,00	4,20	0,79
Ascendente.	5,00	5,00	4,40	0,84
Horizontal.	4,00	4,00	4,10	0,74
Moda			5,00	
Mediana			4,00	
Media			4,23	
Desviación estándar			0,77	

Fuente: Elaboración propia (2020).

En el indicador descendente presenta un promedio de 4,20 con una dispersión de 0,79 evidenciando el cumplimiento y eficacia de los líderes en cuanto a la trasmisión de nuevas tareas y cambios efectuados en el trabajo. La comunicación descendente en la organización es el flujo de información de los niveles inferiores. De acuerdo a la teoría la ponderación obtenida refleja la eficaz comunicación vía líder-colaborador en los diferentes procesos de trabajo.

En el indicador ascendente presenta un promedio de 4,40 con una dispersión de 0,84, identificando la clara transparencia de sus líderes hacia los colaboradores en cuanto a la

percepción e integración de nuevas ideas en las áreas de trabajo. La comunicación ascendente mantiene al líder de la organización al tanto de los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. El muestreo obtenido muestra la buena percepción por parte de los líderes al momento de la recepción de ideas por parte de los colaboradores.

A continuación, en el indicador horizontal logra un promedio de 4,10 con una dispersión de 0,74 evidenciando la clara comunicación por parte de colaboradores-líder y viceversa creando un sano ambiente de trabajo y un buen flujo de comunicación dentro del área de trabajo. La comunicación horizontal la definen como una composición de mensajes entre individuos que tiene el mismo poder. En la práctica se evidencio la percepción por parte de los líderes con sus colaboradores, muestra un flujo constante de información en ambas vías dejando casi nula una barrera que afecte la transmisión de esta.

Dentro de la dimensión de los niveles de la comunicación organizacional alcanza un promedio de 4,23 con una dispersión de 0,77 logrando un umbral donde se capta la información en doble vía y la percepción de los líderes ante las circunstancias de trabajo. Los niveles de la comunicación organizacional, permiten al personal de las instituciones realizar las coordinaciones necesarias para la concreción de objetivos, contribuyendo a la imagen institucional de la organización, la cual, será percibida de manera positiva o negativa por el entorno, lo cual conlleva a señalar que la imagen exterior de las compañías es reflejo de la estructuración de los niveles de comunicación organizacional con los que se cuenta de manera interna. Al respecto, se puede decir que la organización cuenta con difusión, percepción y recepción por parte de los líderes y colaboradores que crean un flujo de comunicación constante sin ser interrumpido por barreras dentro del proceso de trabajo.

Dimensión: Modelo de comunicación organizacional.

Objetivo específico: Determinar el modelo de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited.

Tabla 9.

Modelos de la comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Descendente.	4,00	4,00	4,00	0,67
Ascendente.	4,00	4,00	4,00	0,67
Horizontal.	4,00	4,00	4,30	0,48
Diagonal.	4,00	4,00	4,30	0,67
Moda			4,00	
Mediana			4,00	
Media			4,15	
Desviación estándar			0,62	

Fuente: Elaboración propia (2020).

A continuación, en el indicador descendente del modelo de comunicación organizacional logra un promedio de 4,00 con una dispersión de 0,67 evidenciando la confianza creada por los líderes a sus colaboradores en las diferentes áreas de trabajo. En la mayoría de las comunicaciones descendentes, fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.

Según los estudios obtenidos se evidencia la aceptación de los líderes siendo perceptivos al momento de añadir o implementar ideas en el proceso de trabajo. Desde el indicador ascendente presenta un promedio de 4,00 con una dispersión de 0,67, notificando una comunicación de carácter democrático en el área de trabajo en relación a colaboradores-líderes. La comunicación ascendente es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos

organizacionales participativos y democráticos. En la práctica se obtuvo la ponderación favorable al momento de debatir ideas dando paso a un común acuerdo entre los colaboradores del área de trabajo.

En el indicador horizontal logra un promedio de 4,30 con una dispersión de 0,48 evidenciando el cumplimiento de objetivos, creada por la comunicación por parte del equipo de trabajo. Se pudo observar que la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización. Desde el indicador diagonal logra un promedio de 4,30 con una dispersión de 0,67 logrando la promoción por parte del líder al colaborador intensificando la comunicación en el área de trabajo. Este modelo, se da entre personas de diferentes niveles, sin relaciones directas de dependencia entre sí. Respecto a la ponderación en este indicador los líderes son captados como fomentadores para una mejor comunicación dentro del equipo de trabajo aumentando las posibilidades de alcanzar las metas trazadas. En la dimensión modelos de la comunicación organizacional alcanza un promedio de 4,15 con una dispersión de 0,62 evidenciando el potencial de comunicación dentro del área de trabajo y su acogida para la obtención de logros trazados.

Variable: comunicación organizacional.

Tabla 10.

Comunicación organizacional

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Situación actual.	5,00	4,50	4,12	1,15
Elementos.	5,00	5,00	4,46	0,67
Barreras.	3,00	3,00	3,07	1,23
Niveles.	5,00	4,00	4,23	0,77
Modelo.	4,00	4,00	4,15	0,62

Moda	3,94
Mediana	5,00
Media	4,00
Desviación estándar	1,11

Fuente: Elaboración propia (2020).

Respecto a la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited, se destaca que la dimensión afectada fue las barreras, seguidamente de los modelos de comunicación organizacional, cobrando fuerzas las dimensiones situación actual, elementos y niveles. En tal sentido, la dimensión de la situación actual obtuvo un promedio de 5,00 con una dispersión de 1,15. Demostrando que la empresa posee diferentes habilidades en la transmisión de información en sus diferentes grupos de trabajos. En los elementos de la comunicación organizacional alcanza un promedio de 5,00 con una dispersión de 0,67, evidenciando las herramientas utilizadas por parte de la empresa, suministrada a sus colaboradores, para el flujo de información interna.

Dentro de la dimensión de las barreras de la comunicación organizacional alcanza un promedio de 3,00 con una dispersión de 1,23. Evidencia las dificultades que presenta en la distribución de la información a grandes cantidades de colaboradores; por otro lado, evidencia la dificultad que existe en la transmisión de información entre las diferentes culturas dentro de la empresa. Desde la dimensión de los niveles de la comunicación organizacional obtuvo un promedio de 5,00 con una dispersión de 0,77. Demostrando la percepción por parte de los líderes hacia sus colaboradores, permitiendo el intercambio de información, logrando la obtención de objetivos trazados por la empresa. Dentro del modelo de la comunicación organizacional obtuvo un promedio de 4,00 con una dispersión de 6,62. Demostrando la facilidad que los colaboradores y líderes poseen para obtener y transmitir la información en los diversos grupos de trabajo. En la comunicación organizacional obtuvo un promedio de 3,94 con una dispersión de 1,11.

Evidenciando el flujo de información, logrando y obteniendo objetivos trazados por parte de la empresa; observando falencias en la retención de información en diferentes puntos, que crea un proceso lento en el desarrollo de las actividades propuestas.

Discusión de los resultados

Dentro de la dimensión actual, en el indicador fortalezas se evidencia de manera satisfactoria apoyando la tesis de la interacción entre colaboradores. Con base a la teoría según los autores Salazar y Rivero (2013), son todos los elementos internos y positivos que posee el programa analizado, que se pueden aprovechar para facilitar el éxito de los objetivos. Apoyando la tesis de la interacción entre colaboradores. Dentro del indicador oportunidades de manera satisfactoria indica la eficacia de la comunicación interna en el entorno laboral facilitando la obtención de los objetivos trazados. Afirma Pride (2002) que las oportunidades son situaciones que exigen, pero debe actuarse con base en estas para beneficios a la empresa, persistente establecer condiciones positivas que limiten los buenos o cualquier rendimiento proporcionado una gran preparación a través de los objetivos propuestos por la organización.

En el indicador debilidades de forma satisfactoria reafirmando diversos canales de información, potenciando la efectividad de recepción del mensaje dentro del área de trabajo. Los autores Vallejo y Sánchez (2006), señalan de acuerdo a las debilidades que “Son factores, personas o situaciones internas que ejercen influencias negativas en la institución y que pueden detener, retroceder, debilitar o destruir su normal desarrollo”. Dentro del indicador amenazas, de manera moderadamente insatisfactoria mostrando la constancia comunicativa colaborar-líder observando casi nulos obstáculos en el flujo de información. Según la teoría de Slowing (2010, p. 25), refiere que son factores, personas o situaciones negativas externas que pueden afectar a la entidad de forma negativa, estas variables pueden ser ambientales, políticas, sociales entre otras.

Sintetizando, dentro de la dimensión actual de la comunicación organizacional de manera satisfactoria evidencia flujo de información, transparencia en la información y fortalecimiento en el desarrollo de actividades. Serna (2002) el análisis FODA integra el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global. Con base a al estudio realizado por parte de los colaboradores se evidencio un cumplimiento por parte de sus líderes en la transparencia de los comunicados.

Entrando en los elementos de la comunicación organizacional, se observa en el indicador fuentes de manera satisfactoria identifica la comunicación interna de forma clara. Según Gómez (2001), afirma que cada persona en el proceso de comunicación organizacional, es, al mismo tiempo, comunicador y receptor. Apoyados en la anterior teoría soporta que la comunicación interna se realiza eficazmente. En el indicador codificación de los elementos de la comunicación organizacional de manera satisfactoria se observan las herramientas implementadas (símbolos) contribuyentes a la transmisión de información interna. Según Adler y otros (2005), es la interpretación que ejerce el ser humano ante la información que se le ha sido suministrada, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos.

Desde el indicador mensaje de manera satisfactoria contribuyo al análisis de los canales implementados por parte de la empresa. De acuerdo a Fernández (2003) el mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor. Con respecto al indicador canal de manera satisfactoria considera cualificados los canales proporcionados por la empresa para la eficacia comunicativa. De acuerdo el autor Guzmán (2012) el canal es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es preciso seleccionar el canal adecuado, es decir el vehículo por medio del

cual se transmite, recibe o difunde el mensaje. Apoyados en la teoría cada colaborador considera la eficacia de los canales de transmisión interna.

En el indicador decodificación, de manera satisfactoria facilita la identificación de información percibida por los colaboradores. Berlo (1989), dice que el significado no está en la palabra, si no en la persona. La transmisión directa colaborador-líder interpreta la información eficazmente casi en su totalidad. En el indicador receptor de manera satisfactoria existe la segmentación de información considerada por parte de los colaboradores. Según Adler y otros (2005), el receptor es la persona que recibe y adjudica un significado a un mensaje.

Dentro del indicador retroalimentación de manera satisfactoria evidencia la aceptación de la empresa por parte de sus colaboradores retroalimentando sus actividades-trabajo. Según Adler y otros (2005), la retroalimentación es la respuesta que puede discernir un receptor ante el mensaje. En este indicador evidencia la parte receptiva y permisiva al momento de darle seguimiento a sus actividades.

Sintetizando la dimensión de los elementos de la comunicación organizacional de manera satisfactoria dando en evidencia la fácil comunicación interna, herramientas establecidas para la comunicación interna de la empresa. Actualmente no es posible imaginar una organización sin comunicación, bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio; dada por una fuente, codificación, mensaje, canal, decodificación, receptor y retroalimentación (Fernández, 2013).

Adentrados en las barreras de la comunicación organizacional en el indicador filtrado de manera moderadamente satisfactoria detecta falencias en la comunicación interna masiva, afirmando la teoría de Robbins. De acuerdo a Robbins (2004), afirma que el principal

determinante del filtrado es el número de niveles en la estructura de la organización. Cuantos más niveles verticales haya en la jerarquía, hay más probabilidades de que aparezcan filtrados siempre que haya diferencias de estatus.

En el indicador percepción selectiva de manera satisfactoria evidencia el manejo del lenguaje optimo en la transmisión de información a sus colaboradores por parte de la empresa. Robbins (2004) define la percepción selectiva como la interpretación de lo que se observa y escucha, de acuerdo a las necesidades. Evidenciando nuestra recopilación de datos aportados por los colaboradores, crea un común acuerdo de la claridad en los mensajes brindados por la organización creando una captación de la información idónea. Dentro del indicador sobre carga de la información de manera moderadamente insatisfactoria evidencia la existencia de la acumulación de información, creando falencias en la obtención de objetivos trazados. De acuerdo a Robbins (2004) se produce una sobrecarga de información con mensajes electrónicos, telefonemas, faxes, juntas y la necesidad de estar actualizados en el trabajo.

En el indicador emociones de manera moderadamente insatisfactoria evidencia la manera en la que los líderes transmitan la información. De acuerdo a Robbins (2000), las barreras emocionales la definen como “la incidencia psíquica del trabajador ante una situación. El mismo mensaje recibido cuando uno está enojado o perturbado se interpreta de otra manera que cuando uno está contento. La percepción de los colaboradores al momento de percibir la información por parte de sus líderes, muestra un acogimiento positivo.

En el indicador lenguaje de manera moderadamente satisfactoria se observa los diferentes tipos de mensajes creados en diversas áreas de trabajo. Robbins (2004), conceptualiza las barreras lingüísticas como la desconfiguración del habla, intervenida por las variables demográficas, como la edad, sexo y cultura. Dentro de este indicador los resultados aportados

arrojan la existencia de varias maneras de transmitir la información creando una leve dispersión de la información.

Desde el indicador semánticas de manera moderadamente satisfactoria muestra las limitaciones en la transmisión de información entre los diferentes grupos culturales de la empresa. Para Robbins (2004), la semántica constituye un desafío especialmente para las personas de diferentes culturas que intentan comunicarse. En el indicador físicas de manera moderadamente insatisfactoria eliminando las posibilidades de barreras obstructoras de la información interna en las áreas de trabajo. Según, Robbins (2000), las barreras físicas son interferencias que ocurren en el ambiente donde se realiza la comunicación, entre estos se encuentra el ruido, la distancia, las paredes o la estática que interfiere los mensajes radiofónicos.

De manera en la dimensión de la barrera de la comunicación organizacional de manera moderadamente satisfactoria evidencio posibles barreras en diferentes puntos, la manera en la que se transmite el mensaje, soportado por la dificultad de transmitir un mensaje a diferentes colaboradores. Según Robbins (2004), una barrera es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso comunicativo, se puede dar en cualquiera de sus elementos.

Respecto a los niveles de la comunicación organizacional, en el indicador descendente de manera satisfactoria la eficacia y cumplimiento en la transmisión interna de nuevos objetivos trazados y constantes cambios en las actividades. Según Davis y otros (2003), la comunicación descendente en una organización es el flujo de información de los niveles inferiores. En el indicador ascendente de forma satisfactoria evidencia la percepción e integración de nuevos objetivos en el área de trabajo, por parte del líder hacia el colaborador. Robbins (2004), manifiesta que la comunicación ascendente mantiene al líder de la organización al tanto de los empleados sobre su trabajo, los compañeros y la organización en general. En el indicador

horizontal de forma satisfactoria evidencia el ciclo líder-colaborador creando un canal en doble vía para la transmisión de la información. De acuerdo a Adler y otros (2005), la comunicación horizontal la definen como una composición de mensajes entre individuos que tiene el mismo poder.

Para concluir los niveles de la comunicación organizacional de forma satisfactoria logra la captación de información y percepción informativa por parte de los líderes en las diferentes actividades de trabajo. Alarcón (2018), señaló que los niveles de la comunicación organizacional, permiten al personal de las instituciones realizar las coordinaciones necesarias para la concreción de objetivos, contribuyendo a la imagen institucional de la organización, la cual, será percibida de manera positiva o negativa por el entorno, lo cual conlleva a señalar que la imagen exterior de las compañías es reflejo de la estructuración de los niveles de comunicación organizacional con los que se cuenta de manera interna.

Culminando en los modelos de la comunicación organizacional, en el indicador descendente de forma satisfactoria logra captar la confianza otorgada por parte de los líderes hacia sus colaboradores. Guzmán (2012), señala que, en la mayoría de las comunicaciones descendentes, fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas.

En el indicador ascendente de forma satisfactoria evidencia la unificación de opiniones de diferentes objetivos, creando una democracia al momento de dirigir el rumbo de la actividad. Bayer (2005), señala sobre la comunicación ascendente que es fundamentalmente no directiva y suele estar presente en ámbitos organizacionales participativos y democráticos. El indicador horizontal de manera satisfactoria muestra que la comunicación interna por los equipos de trabajos logra el cumplimiento de los objetivos. Soria (2008) la define como la comunicación

que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

Desde el indicador diagonal de forma satisfactoria evidencia el impulso por parte de los líderes, intensificando la transmisión de información en las diferentes áreas de trabajo. Este modelo, se da entre personas de diferentes niveles, sin relaciones directas de dependencia entre sí (Bayer, 2005). Culminando en la dimensión de modelos de la comunicación organizacional de forma satisfactoria muestra el potenciamiento de la comunicación interna en las diferentes áreas de trabajo, obteniendo así un cumplimiento en los objetivos trazados en las diferentes actividades de trabajo.

De acuerdo a análisis obtenidos en la discusión de resultados, se observa un flujo constante en la comunicación interna de la empresa, permitiendo lograr el desarrollo de las actividades y objetivos propuestos. No obstante, existen barreras que no permiten un flujo de comunicación óptimo, existiendo diversos grupos culturales, generando una dificultad en el momento de transmisión de mensajes en los distintos grupos de trabajo. Debido a una pequeña sobrecarga de información surgen inconvenientes, al igual que la transmisión de información a grandes grupos de personas.

Conclusiones

En esta investigación se analizaron los datos obtenidos a fin de evaluar la comunicación organizacional de Carbones del Cerrejón Limited, y así brindar una interpretación a los resultados basándose en razonamientos y posturas de los autores consultados en las bases teóricas, para exponer las conclusiones en atención a los objetivos propuestos previamente. Al identificar la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, se concluye que existe una eficiente comunicación interna por parte de la empresa, gracias a que esta evidencia un claro reforzamiento en los canales de información cuando los mensajes no están siendo correctamente interpretados por los colaboradores, los cuales pueden ejercer influencias negativas en la compañía que pueden entorpecer su progreso. Gracias a lo anterior mencionado comprobamos una fluidez comunicacional clara entre colaboradores y líderes.

Al describir los elementos de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, se permitió identificar la aprobación de parte de los colaboradores con respecto a las señales comunicativas (palabras, símbolos) provenientes de la compañía, gracias a los distintos canales usados comúnmente como el habla, gestos o escritura por mencionar algunos, que funcionan con mucha certeza siendo la prueba de esto la correcta efectividad con la que llega el mensaje al receptor. Lo ya indicado demuestra la exitosa transmisión de la información siendo esta captada casi por completo por parte la persona que lo recibe ayudando en la comprensión o retroalimentación para un entendimiento completo de lo transmitido.

Respecto a la caracterización de las barreras de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, se corroboró un desatino en la comunicación interna,

esta se ve distorsionada cuando se trata de transmitir de forma masiva, ya que crea confusión debido a los niveles jerárquicos que encontramos en la empresa.

Por otro lado, se hizo evidente la sobrecarga de información que reciben los trabajadores que no es asimilada de la manera correcta lo cual genera un entorno de trabajo poco apropiado.

Por otro lado, se hizo evidente la sobrecarga de información que reciben los trabajadores que no es asimilada de la manera correcta lo cual genera un entorno de trabajo poco apropiado. Es importante recalcar las ligeras limitantes que existen en la compañía debido a las diferentes culturas o etnias que dificultan en baja medida la comunicación.

Para dar respuesta al objetivo específico que buscó comparar el nivel de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, indica un nivel horizontal de los líderes con sus trabajadores, respecto a la integración de nuevas ideas que hagan del área de trabajo un lugar comunicativo y con buena percepción de parte de los colaboradores, estas interacciones jefes-empleados crea un ambiente de trabajo agradable.

Al determinar el modelo de comunicación organizacional en la empresa Carbones del Cerrejón Limited, se evidencia la confianza de los trabajadores hacia sus líderes en sus áreas laborales, dejando la impresión de que el área de trabajo es democrática y flexible en cuanto a la implementación de ideas en el proceso de trabajo tomando el líder las decisiones teniendo muy en cuenta la opinión de los empleados de la compañía, estandarizada por un modelo horizontal.

De acuerdo a la comunicación organizacional de Carbones de Cerrejón Limited, se observa con claridad un entorno comunicativo, donde surgen intercambios de ideas entre colaboradores y líderes, dejando en claro el buen uso de la comunicación de la empresa en los diferentes grupos de trabajo. No obstante, se evidencia que la comunicación entre diferentes

grupos se ve impactada por la cultura y sobre carga de información, dificultando en oportunidades la obtención de objetivos trazados por la empresa.

No obstante, se evidencia que la comunicación entre diferentes grupos se ve impactada por la cultura y sobre carga de información, dificultando en oportunidades la obtención de objetivos trazados por la empresa.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta la presentación, análisis y discusión de los resultados, conclusiones y referentes teóricos consultados durante el desarrollo de la investigación, se recomienda a la empresa Carbones del Cerrejón Limited:

(1) Hacer un diagnóstico sobre la efectividad de la comunicación interna cuando se trata de transmitir de forma masiva hacia un gran número de empleados e identifique aquellas causas que no permiten una buena información en este contexto, esto con el propósito de evitar la confusión en medio de los niveles jerárquicos de la empresa.

(2) Regular la cantidad de información laboral que se les suministra a los trabajadores para evitar sobrecargas que generen ambientes de trabajo poco apropiado.

(3) Identificar aspectos a mejorar y diseñar estrategias de comunicación de manera correctiva (ejercicios de cambio de roles), que faciliten la perfecta comunicación sin importar la cultura o grupo étnico al que pertenezcan los distintos trabajadores de la compañía, esto con el fin de evitar inconvenientes por malos entendidos comunicacionales que afecten el correcto transcurrir en las horas de trabajo de los colaboradores de la entidad.

(4) Fortalecer mediante mesas de trabajo y estrategias de control, los niveles de comunicación que contribuyen y en a la obtención de objetivos trazados, dejando en evidencia una buena comunicación.

(5) Optimizar mediante estrategias de comunicación, los canales de comunicación interna tomando en cuenta a los trabajadores, con énfasis en el flujo de información.

(6) Implementar actividades de integración, para mejorar en los equipos de trabajo la sobre carga de información, minimizando la obtención de objetivos propuestos por la organización.

Referencias

- Adler, Ronald & Elmhurst, Jeanne. (2005). *Comunicación Organizacional*. 8va. Edición. México, DF. Editorial Mc Graw – Hill, interamericana editores, S.A.
- Alarcón, Luis. (2018). Niveles de la comunicación organizacional y su contribución al mejoramiento de la imagen institucional del departamento de patología y laboratorio clínico del hospital regional docente Las Mercedes – Chiclayo – región Lambayeque – año 2018.
- Alarico Gómez, Carlos. (2001). *Lenguaje y comunicación*. 2da edición Caracas - Venezuela, Editorial Panapo de Venezuela, C.A.
- Albarrán M, L. (2004). Toma de decisiones gerenciales con respecto a la conservación de los estados financieros en moneda extranjera.
- Araiza, M. Z., Velarde, E., & Zárate, A. (2010). Tipología de la cooperación interempresarial: Caso de la industria metalmecánica de Coahuila. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. 3 (3), pp. 91 – 104 Obtenido en:<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=186c310e-1aaa4da6-8489-f9c4bfeb367d%40sessionmgr4003&vid=5&hid=4106>
- Ávila M, Soraya B. (2003). *Comunicación organizacional en el proceso de implantación de sistemas de gestión de la calidad en empresas del sector petrolero*.
- Ballestrini, Miriam. (2003). *Como elaborar un proyecto de investigación*. Publicación de la universidad central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Barbour J, Gill R & Barge K. (2018). *Organizational Communication Design Logics: A Theory of Communicative Intervention and Collective Communication Design*.
- Bayer P, Catherine. (2005). *Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional*.

- Camacho, Yessica. (2017). los públicos internos y su influencia en la comunicación organizacional de la compañía Alutruckmotors.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2, 1-11.
- Chavez Alizo, Nilda. (2006). Introducción a la investigación educativa. 3ra edición Maracaibo estado Zulia.
- Colmenares, L. (2005). Comunicación organizacional como elemento coadyuvante en el desempeño laboral del docente universitario.
- Davis, Keith & Newstrom, John. (2003). Comportamiento humano. México, DF. Editorial Mc Graw - Hill.
- Dominick Joseph, R. (2002). Dinámica de la comunicación masiva. México, DF. Editorial Mc Graw - Hill.
- Estaba, R. (2004). Comunicación Organizacional en Institutos Autónomos encargados del Dragado, Balizamiento y Estudios Batimétricos de Canales de Navegación.
- Fajardo & Nieves. (2020). Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación: Guía de conceptos y saberes. Colombia. Editorial Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Falcón Mendoza, José Luís. (2003). Gerencia y Toma de Decisiones. Caracas - Venezuela. Editorial CEC, S.A.
- Fernández Collado, Carlos. (2003). La comunicación en las organizaciones. 2da. Edición. México, DF. Editorial Trillas, S.A.
- García O, Bertha. (2019). 25 años de investigación en comunicación organizacional digital.
- Goldaber, Gerald M. (2002). Comunicación Organizacional. México. Editorial Diana.

- Guzmán, Vanessa. (2012). Comunicación Organizacional. RED TERCER MILENIO S.C.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Definición conceptual o constitutiva.
- Hernández, Fernández & Baptista. (2004). Metodología de la Investigación. III Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Jaimes Q, Humberto. (2019). Comunicación organizacional en un clic.
- Jennings, David & Wattan, Stuart. (2002). Toma de Decisiones. México, DF. Editorial Continental.
- Kiniki, Angelo & Kreitner, Robert. (2003). Comportamiento organizacional. México, DF. Editorial Mc Graw - Hill.
- Lebel, Pierre & France, Marie. (2002). Organizar la comunicación interna. Barcelona - España. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Leon Orfeli, G. (2002). Tomar Decisiones Difíciles. Madrid. Editorial Mc Graw - Hill.
- López, L. (2013). Metodología de la Investigación Las Variables. El Tigre.
- Martínez, Mario. (2002). Comunicación y desempeño de las funciones gerenciales.
- Maureen, Anne. (2018). The role of organizational communication on employee job satisfaction in telecommunication industry in Kenya.
- Mehra, P. & Nickerson, C. (2019). Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play.
- Melean, A (2004), Evaluación de los procesos de toma de decisiones en la Alcaldía en el Municipio Santa Rita.
- Montero, E. (2004). Liderazgo Transformativo y la Comunicación Organizacional en la Gobernación del Estado Zulia.

- Montoya R, María. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos.
- Paz Negrón, L. (2005). Toma de decisiones en las unidades pecuarias de exploración de doble propósito de la parroquia Santa Bárbara del Municipio Colón del Estado Zulia.
- Petit Ferrer, A. (2002). Estrategias financieras para la toma de decisiones gerenciales en las empresas del sector construcción de la sub-región Zulia.
- Pride, W. (2002). Marketing, Conceptos y Estrategias. Editorial Mc Graw Hill. 9na Edición. México. D. F.
- Ramírez, F. A. (2017). Barreras de comunicación en la ejecución de la estrategia empresarial.
- Ramírez Molina, Reynier Israel. (2007). Toma de decisiones y comunicación organizacional en entidades de gobierno local. (Tesis de Maestría). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo-Zulia, Venezuela.
- Ramírez Molina, Reynier Israel. (2013). Modelo de Gerencia Organizacional significativa para los Postgrados de las Universidades del Estado Zulia. (Tesis de Doctorado). Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Maracaibo-Zulia, Venezuela.
- Rentería, M. Á. S., & Espinosa, R. R. (2014). Estrategias de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas vinícolas de la ruta del vino del valle de Guadalupe, en baja california, México. *Redes*, 35(38), 39-40.
- Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. México, DF. Editorial Pearson.
- Rodríguez F, Leticia & Vázquez S, Pablo. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional.
- Salazar, M. Teresa & Rivero, C. José. (2013). Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el INCES penitenciario región Los Andes venezolanos 2011.

Serna, H. (2002). Planificación y Gestión Estrategia. 4ta. Edición. Editores Rom.

Slowing, Z. (2010). SEGEPLAN Guía para el proceso de planificación 2011 y multianual.

Tamayo & Tamayo. (2003). Técnicas de la Investigación. III Edición Madrid Editorial Panapo S. A.

Vallejo, María & Sánchez, Victoria. (2006). Modelo de seguridad física con la aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para el Centro de Rehabilitación Social Femenino de Quito. Instituto de altos estudios nacional.

Vásquez D, Consuelo; Marroquín V, Lissette & Ángel B. Adriana. (2018). En busca de un enfoque latinoamericano de la comunicación organizacional: una revisión crítica de la producción académica de 2010 a 2014.

Velasco, Alberto & Nosnik, Abraham. (2002). Comunicación organizacional práctica. Manual Gerencial. México, D.F: Trillas.

Villasís-keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación IV: las variables de estudio. Revista Alergia México, 63(3), 303-310.