

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTILOS DE APRENDIZAJE APLICADOS A LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
LA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO DE LA COMPAÑÍA CONSULTORA  
AGROPRECISIÓN”**

Realizado por:

**ANA MARÍA UTRERAS BETANCOURT**

Directora del proyecto:

**KARINA SILVA JARAMILLO**

Como requisito para la obtención del título de:

**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

Quito, Julio del 2014



## **DECLARACION JURAMENTADA**

Yo, ANA MARÍA UTRERAS BETANCOURT, con cédula de identidad # 171278186-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

**ANA MARIA UTRERAS BETANCOURT**

C.C.: 171278184-6

# **DECLARATORIA**

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ESTILOS DE APRENDIZAJE APLICADOS A LA COMUNICACIÓN INTERNA DE  
LA EMPRESA: ESTUDIO DE CASO DE LA COMPAÑÍA CONSULTORA  
AGROPRECISIÓN”**

Realizado por:

**ANA MARÍA UTRERAS BETANCOURT**

como requisito para la Obtención del Título de:

**PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**

ha sido dirigido por la profesora

**KARINA SILVA JARAMILLO**

quien considera que constituye un trabajo original de su autor

Karina Silva Jaramillo

**DIRECTORA**

# **LOS PROFESORES INFORMANTES**

Los Profesores Informantes:

**VERÓNICA GARCÍA**

**LORENA PAREDES**

Después de revisar el trabajo presentado,  
lo han calificado como apto para su defensa oral ante  
el tribunal examinador

Verónica García

Lorena Paredes

Quito, Julio del 2014

## DEDICATORIA

A mis padres que adoro, Hernán y Mónica, por todo lo que me han entregado, su sabiduría, su paciencia, sus valores y su amor incondicional. Por todas esas noches desvelándose a mi lado, por tener las palabras justas cuando me quise rendir, por ser los mejores padres, mi ejemplo de lucha, de constancia, de abnegación y de amor a la vida.

A mi hermano Gabriel, mi cómplice y mi mejor amigo, mi compañero en el pasado, en el presente y en el futuro. Mi pequeño positivo, constante, lleno de vida y amor, con quien estoy segura compartiré mi vida esté donde esté, y a quien adoro entrañablemente

Al compañero de mis días, de mis locuras y mi felicidad. Gracias por brindarme calma cuando me hacía falta, gracias por tus consejos, por tu paciencia y sobre todo por tu amor, mi amor, mi complemento, Cristian.

A mis amigas en las buenas, en las malas, por alegrar mis días y mis noches, por el consuelo, por los recuerdos, por la añoranza de tiempos más sencillos, por esa lomita que sabía nuestros secretos y por estar juntas las tres como siempre ha sido, María Elisa (Maye) y María José (Josecita). A mi Ruddita mi amiga hermosa desde siempre y hasta siempre.

A mis tías hermosas Anita y Wilma que han sido mis compañeras, mis cómplices mis amigas. A mis queridos abuelitos Cesítar y Bertita, quienes han seguido paso a paso mi vida siendo mis compañeros incondicionales y sobre todo a mi abue Ceci, quien a pesar de que ya no está presente me acompaña desde el cielo y me sigue guiando con su dulzura.

## **AGRADECIMIENTO:**

Agradezco principalmente a Dios, mi soporte, mi luz y mi fe en los momentos de debilidad y a mi Virgencita de Guadalupe que me devolvió la fe.

Un agradecimiento muy especial a mi querida Facultad de Psicología, de donde obtuve no sólo conocimiento sino experiencia y sobretodo amor a lo que hago, y a mis maestros de quienes guardo gratos recuerdos, muy especialmente a Karina Silva, quien con su entrega y su pasión, me ha impulsado a seguir adelante.

A la Consultora Agroprecisión S.A. que me abrió sus puertas, dándome la oportunidad de llegar con éxito a mi meta, en especial a Santiago Sghirla y Carlita Jácome, quienes me brindaron un apoyo imprescindible en este camino y sin quienes no habría podido continuar.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	VIII
---------------------------	------

CAPITULO I.....	1
-----------------	---

1. INTRODUCCIÓN.....	1
----------------------	---

1.1 El problema de investigación .....	1
--	---

1.1.1. Planteamiento del problema .....	1
---	---

1.1.1.1 Diagnóstico del Problema .....	2
--	---

1.1.1.2. Pronóstico .....	4
---------------------------	---

1.1.1.3 Control de Pronóstico .....	5
-------------------------------------	---

1.1.2 Formulación del Problema.....	6
-------------------------------------	---

1.1.3 Sistematización del Problema.....	6
---	---

1.1.4 Objetivo General.....	6
-----------------------------	---

1.1.5 Objetivos Específicos .....	6
-----------------------------------	---

1.1.6 Justificación.....	7
--------------------------	---

1.2 Marco Teórico .....	9
-------------------------	---

1.2.1 Estado Actual del Conocimiento .....	9
--	---

1.2.2. Adopción de una Perspectiva Teórica .....	12
--	----

1.2.3. Marco Conceptual.....	14
------------------------------	----

1.2.3.1 Los Estilos de Aprendizaje .....	14
--	----

1.2.3.1.1. Antecedentes de los Estilos de Aprendizaje.....	14
--	----

1.2.3.1.2. Definición de Estilos de Aprendizaje.....	18
--	----

1.2.3.1.3. Tipos de Estilos de Aprendizaje.....	22
---	----

1.2.3.1.4. Cuestionario Alonso Honey de Estilos de Aprendizaje .....	26
--	----

1.2.3.2 Comunicación Interna en la Organización.....	27
--	----

1.2.3.2.1. Antecedentes de la Comunicación en la Organización .....	27
---	----

1.2.3.2.2. Definición de Comunicación Interna .....	29
---	----

Elaborado por: La Autora.....	32
-------------------------------	----

1.2.3.2.3 Importancia de la Comunicación Interna .....	33
--	----

1.2.3.2.4 Tipos De Comunicación.....	34
--------------------------------------	----

1.2.3.2.5 Dirección de la Comunicación .....	36
--	----

1.2.3.2.6 Herramientas de Comunicación .....	41
Correo Electrónico .....	41
1.2.3.2.7 Barreras de la Comunicación .....	45
1.2.3.3 Alternativas de administración de la Comunicación Interna de acuerdo a Estilos De Aprendizaje .....	52
1.2.3.4 Compañía Consultora Agroprecisión S.A.....	60
1.2.3.4.1 Historia .....	60
1.2.3.4.2 Filosofía Empresarial .....	61
1.2.3.4.3 Organigrama.....	62
FIGURA 2 .....	62
1.2.4 Hipótesis .....	62
1.2.5 Identificación y Caracterización de Variables.....	63
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>64</b>
<b>2. MÉTODO.....</b>	<b>64</b>
<b>2.1 Nivel de Estudio.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2. Modalidad de Investigación.....</b>	<b>65</b>
<b>2.3. Método.....</b>	<b>65</b>
<b>2.4 Población.....</b>	<b>66</b>
<b>2.5 Selección de Instrumentos de Investigación.....</b>	<b>66</b>
<b>2.6 Validez y Confiabilidad .....</b>	<b>67</b>
<b>2.7 Operalización de las Variables.....</b>	<b>67</b>
<b>2.8 Procesamiento de Datos .....</b>	<b>69</b>
<b>CAPITULO III .....</b>	<b>71</b>
<b>3. RESULTADOS.....</b>	<b>71</b>

<b>3.1 Levantamiento de Datos .....</b>	<b>71</b>
<b>3.2 Presentación y Análisis de Resultados.....</b>	<b>75</b>
3.1.2 Análisis de Contenido de la Entrevista.....	75
3.2.1. Estilos de Aprendizaje .....	77
3.2.1 Comunicación Interna.....	92
<b>3.3 Aplicación Práctica .....</b>	<b>108</b>
3.3.1 Estrategia de utilización de la Teoría de Estilos de Aprendizaje en la Comunicación Interna de la empresa Agroprecisión .....	108
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>111</b>
<b>4. DISCUSIÓN.....</b>	<b>111</b>
<b>4.1. Conclusiones .....</b>	<b>111</b>
<b>4.2 Recomendaciones .....</b>	<b>113</b>
<b>MATERIALES DE REFERENCIA .....</b>	<b>115</b>

## LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Resumen de teorías de Estilos de Aprendizaje.....	21
Tabla N° 2: Características de los Estilos de Aprendizaje.....	24
Tabla N° 3: Aspectos con mayor incidencia analizados por los autores de comunicación interna.....	32
Tabla N° 4: Actividades de Estilos de Aprendizaje aplicados a la Comunicación Interna...57	
Tabla N° 5: Resultados individuales globales de CHAEA.....	78
Tabla N°6: Resultados de CHAEA del área administrativa.....	82
Tabla N°7: Resultados de CHAEA del área adquisiciones y logística.....	83
Tabla N°8: Resultados de CHAEA del área auditoria interna.....	84
Tabla N°9: Resultados de CHAEA del área de comercio.....	85
Tabla N°10: Resultados de CHAEA del área de contabilidad.....	86
Tabla N°11 : Resultados de CHAEA de directivos.....	87
Tabla N°12: Resultados de CHAEA del área de planificación.....	88
Tabla N°13: Resultados de CHAEA del área de promoción e imagen.....	89

Tabla N°14 : Resultados de CHAEA del área de sistemas.....	90
Tabla N°15: Resultados de CHAEA del área de talento humano.....	91
Tabla N°16 : Resultados de CHAEA del área de técnicos.....	92
Tabla N°17: Tabla de Contingencia pregunta 1.....	102
Tabla N°18: Tabla de Contingencia pregunta 2.....	103
Tabla N°19: Tabla de Contingencia pregunta 4.....	104
Tabla N°20: Tabla de Contingencia pregunta 5.....	105
Tabla N°21: Tabla de Contingencia pregunta 6.....	106
Tabla N°22: Tabla de Contingencia pregunta 7.....	107

## LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1: Tipos de cadenas de redes naturales.....	36
Figura N° 2: Organigrama dela Compañía Consultora Agroprecisión.....	62
Figura N° 3: Diagrama de Flujo del Proceso de Levantamiento de Datos.....	74
Figura N° 4: Resultados porcentuales globales de CHAEA.....	77
Figura N° 5: Pregunta 1.....	94
Figura N° 6: Pregunta 2.....	95
Figura N° 7: Pregunta 3.....	96
Figura N° 8: Pregunta 4.....	97
Figura N° 9: Pregunta 5.....	98
Figura N° 10: Pregunta 6.....	99
Figura N° 11: Pregunta 7.....	100
Figura N° 12: Pregunta 8.....	101

## LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Carta emitida por la facultad de psicología a la Compañía Consultora	
Agroprecisión.....	122
ANEXO B: Cuestionario Honey – Alonso de Estilos de Aprendizaje (CHAEA).....	123
ANEXO C: Cuestionario de la efectividad de la Comunicación Interna.....	128
ANEXO D: Correos electrónicos enviados al personal de la Compañía Consultora	
Agroprecisión.....	131
ANEXO E: Esquema de la entrevista semi – estructurada .....	132
ANEXO F: Entrevista a la Coordinadora de Talento Humano de la Compañía Consultora	
Agroprecisión.....	133
ANEXO G: Capacitación al personal de la Compañía Consultora Agroprecisión.....	136

## RESUMEN

La teoría de los estilos de aprendizaje ha sido empleada con éxito en varios ámbitos del área educativa; sin embargo los autores no han tomado en cuenta que los estilos de aprendizaje pueden aplicarse dentro de las organizaciones en el área de comunicación interna, debido a que favorecen a la creación de un espacio donde el sujeto puede acceder a recursos como la individualidad y la retroalimentación. La presente investigación determinó el grado de relación entre los estilos de aprendizaje y la efectividad de la comunicación interna de los trabajadores de la Compañía Consultora Agroprecisión, a partir de una investigación de tipo correlacional, exploratoria y descriptiva. La recolección de datos se llevó a cabo con la colaboración del total de los integrantes de la empresa constituido por 60 sujetos, a quienes se les aplicó en primer lugar el Cuestionario Honey- Alonso de Estilos de Aprendizaje (CHAEA), para determinar el estilo de aprendizaje preferencial de cada uno, evidenciando que un alto porcentaje se ajustaba al estilo reflexivo.

Por otro lado, se aplicó el Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación Interna, que permitió reconocer las falencias que se presentaban en la organización en el ámbito de la comunicación interna. Este cuestionario fue aplicado en dos momentos; el primero, al inicio para obtener el conocimiento sobre la administración de la comunicación interna antes de la intervención con los estilos de aprendizaje, y el segundo, en un momento posterior, con tres meses de distancia, en el cual se determinó la manera en la que la población apreció la comunicación interna después de la intervención con los estilos de aprendizaje. De esta manera se pudo comprobar mediante la prueba del Chi cuadrado que las personas que se comunican tomando en cuenta su estilo de aprendizaje preferencial, manejaron de forma más efectiva la comunicación interna de la empresa.

**Palabras Clave:** CHAEA, Comunicación Interna, Canales de Comunicación, Retroalimentación.

## ABSTRACT

The learning styles theory has been used successfully in several areas like education however the authors have not realized that learning styles can be applied within organizations in the area of internal communication, because it favors the creation of a space where the person can access resources such as individuality and feedback. The present research determined the relationship between learning styles and effectiveness of internal communication on the workers of Agroprecisión Company, from correlational research, exploratory and descriptive. Data collection was carried out with the collaboration of all members of the company including 60 persons who were first applied Questionnaire Honey- Alonso Learning Styles ( CHAEA ) to determinate the preferential learning style of each one , showing that a high percentage was adjusted to reflector style.

On the other hand, was applied the Verification Effectiveness Questionnaire of Internal Communications, which helped to identify the weaknesses in the organization presented in the field of internal communication. This questionnaire was administered at two points; First, at the beginning to get the knowledge about managing internal communication before the intervention with learning styles, the second one , three months after, determined that people appreciated the internal communication after intervention with learning styles. Thus it was found by Pearsons chi-square test that people who communicate considering their preferred learning style would communicate in a better way the internal communication of the company.

**Key words:** CHAEA, Internal Communication, Communication Channels, Feedback.

# **CAPITULO I**

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 El problema de investigación**

#### **1.1.1. Planteamiento del problema**

Compatible con el Objetivo número seis del Plan del Buen Vivir (2009-2013) (garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas) la política numero 6.6 (promover condiciones y entornos de trabajo seguros, incluyentes, no discriminatorios y ambientalmente amigables) y el lineamiento b (promover entornos laborables accesibles y que ofrezcan condiciones saludables, seguras y que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo) (SENPLADES, 2013). Esta investigación de fin de carrera pretendió determinar el grado de relación entre la Comunicación Interna y la preferencia de los Estilos de Aprendizaje de los trabajadores de la empresa Agroprecisión S.A. en el año 2013, mediante el CHAEA (Cuestionario de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje, 1997).

La comunicación interna en las organizaciones constituye en su mayoría la raíz de muchos problemas o en su lugar, de ser manejada de manera adecuada, el origen de sus soluciones. Tal como lo mencionan Vallejo, y Pardo (2009) “El mundo de la comunicación empresarial es extremadamente complejo y, por ello, es el núcleo de buena parte de nuestras preocupaciones en el trabajo” (p.150). La comunicación en las empresas es usualmente

confundida con la simple transmisión de mensajes vía telefónica, por correo electrónico o un cartel. Así lo explica Capriotti, P. (1998) “No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes)” (p.1).

De esta manera se puede comprender que en la cotidianidad de las organizaciones se evidencien conflictos originados principalmente en las relaciones humanas. Chiavenato (2000) recogido por Amaya y Martínez (2011) explica que “En las organizaciones la capacidad intelectual y la física no son las que impiden la consecución de muchos objetivos humanos, sino la falta de habilidad para trabajar con otras personas de manera eficaz” (p.21). Los problemas de comunicación interna pueden ser tratados eficazmente con la colaboración de la Teoría de los Estilos de Aprendizaje tal como lo menciona Willis y Hodson (1999) recogidos por García, J.L., et al. (2012) los Estilos de Aprendizaje colaboran a que los individuos puedan ser capaces de: aprender acerca de sus puntos fuertes y débiles; definir sus objetivos personales para el futuro; practicar destrezas más complejas que les ayuden a conseguir sus objetivos a corto, mediano y largo plazos. Así, los colaboradores de la empresa estarían en condiciones para apoyar a la consecución de metas organizacionales y personales y a identificarse con la filosofía de la institución.

#### **1.1.1.1 Diagnóstico del Problema**

Los seres humanos experimentamos a diario, la necesidad de tener información sobre lo que sucede a nuestro alrededor, tanto en ámbito profesional como en el personal, y mucho más si esa información afecta a las actividades en las que nos desenvolvemos. En el ámbito laboral se requiere manejar una información correcta sobre las tareas principales de cada cargo, de tal manera, que los trabajadores tengan la posibilidad de tomar las decisiones más adecuadas para

gestionarlas productivamente. Comúnmente la comunicación interna en las empresas presenta disfunciones debido a que los mensajes que se transmitían entre los integrantes de la organización llegan alterados a su destino final. Esto se debe según Vallejo Peña (2007) recogido por Vallejo, y Pardo (2009) a que “La información solicitada asciende rápidamente, mientras que desciende rápida o lentamente en función de las circunstancias e intereses que se dan en los cuadros dominantes” (p.156).

Para Vallejo, F., y Pardo, M. (2009) lo que sucede habitualmente en las organizaciones es que “los niveles altos no se preocupan por la sobrecarga de trabajo, que no escuchan a los empleados y que se vuelven reactivos ante los empleados que plantean un problema o alguna cuestión mejorable” (p.154). Situación que da como resultado la ausencia de compromiso en las altas esferas de las empresas en cuanto al mejoramiento del clima laboral ocasionando un bajo rendimiento entre los colaboradores de la organización. Así lo mencionan Vallejo, F., y Pardo, M. (2009) “Los empleados pierden aliento y motivación cuando observan que sus peticiones y sugerencias son como un mensaje en una botella lanzada al mar” (p.164). Actualmente, las organizaciones consideran que la comunicación interna está solucionada si se envía únicamente información, lo que explica Capriotti, P. (1998) es que actualmente las empresas manejan una comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos, como revistas de la empresa o la muy conocida cartelera, lo cual reemplaza la comunicación interpersonal.

Un concepto muy errado de comunicación ya que según Chiavenato (2000) “La comunicación solo es efectiva cuando el destinatario interpreta y comprende el mensaje. Esto significa que la comunicación es un proceso de doble vía que implica retroalimentación” (p.89), es decir que sin retroalimentación el mensaje se queda únicamente en un estado de información. La comunicación se halla estrechamente ligada a aspectos como la percepción, la motivación y el contexto ambiental en que se desenvuelven tanto el emisor como el receptor, por esta razón los

procesos de la organización podrían presentar deficiencias al momento de transmitir sus mensajes, causando daños en las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa, debido a que según Chiavenato (2000) las barreras más comunes en situaciones de trabajo son la escucha deficiente, las emociones y las motivaciones personales.

En este sentido los estilos de aprendizaje podrían ser tomados en cuenta para reducir los problemas presentes en la comunicación interna de la empresa al crear un espacio de trabajo que favorezca la individualidad y la retroalimentación. Puesto que los estilos de aprendizaje son capaces de promover la resolución de problemas reales, en la formulación de interrogantes y búsqueda de respuestas a los mismos, la indagación y reflexión, la crítica constructiva y la cooperación entre los alumnos (Gargallo, Suárez, Ferreras, 2007 recogidos por Simón, V., 2011) que constituyen elementos esenciales en el proceso de comunicación interna. Por otro lado, los estilos de aprendizaje mejoran los aspectos individuales tales como la percepción, la cognición y el aprendizaje (Simón, V., 2011, p.180) haciendo al sujeto más eficaz al momento de ejecutar diversas tareas. (Honey y Mumford, 2000; recogidos por López, M. y, Silva, E. ,2009)

Con esta investigación, se pretendió relacionar las variables de estilos de aprendizaje y comunicación interna, a fin de comprobar que las personas que se comuniquen tomando en cuenta el estilo de aprendizaje preferencial del receptor, manejan de forma más efectiva la comunicación interna de la empresa. Como complemento para esta investigación de fin de carrera se creó una encuesta de comunicación interna que permitió valorar en dos momentos el nivel de eficacia de la comunicación interna en la organización.

#### **1.1.1.2. Pronóstico**

Como se manifestó en el ítem anterior, en la empresa Agroprecisión, se evidenciaron disfunciones en la comunicación interna, como la ausencia de retroalimentación, la falta de

comunicación con jefes y la ausencia de conocimiento acerca de los sucesos importantes dentro de la compañía. Teniendo en cuenta la mención de Chiavenato (2000), de no existir retroalimentación, la información puede experimentar pérdidas, distorsiones e interferencias. En caso de que se mantengan, la empresa podría experimentar pérdidas en las relaciones comerciales con clientes y proveedores. Situación que se repetiría si continúan los errores al momento de transmitir los mensajes entre departamentos, ya que estos causan fallas en las relaciones interpersonales. Vallejo, y Pardo (2009) mencionan que “Los diferentes estatus y la desigualdad de clase marcan barreras de comunicación por los distintos códigos utilizados, presunciones erróneas, distintos intereses y sistemas de valores” (p.159). Lo que según los autores tendría como resultado una “competencia insana y dañinas envidias en el seno de la organización.

### **1.1.1.3 Control de Pronóstico**

Para evitar las disfunciones en la comunicación que se manifestaron anteriormente, el departamento de Recursos Humanos realizó un análisis sobre los estilos de aprendizaje que poseen los integrantes de la empresa para facilitar su manera de transmitir los mensajes y efectuar la comunicación. Recursos Humanos al igual que las jefaturas, adquirieron el conocimiento para transmitir información al personal, tanto por intranet como en reuniones o en la comunicación cara a cara, utilizando los estilos de aprendizaje como herramienta. Tal como menciona Knapp (1986) recogido por Tarazona, R. (2007) las instituciones pueden implementar técnicas como: Comunicar la identidad de la empresa, comunicar la capacidad de relacionarse con otros, comunicar los sentimientos e influir en otros y en nosotros mismos.

La organización aplicó la teoría de los estilos de aprendizaje, para impulsar la motivación de los trabajadores. Tatau, A. (2011) afirma que “el aprendizaje está fuertemente condicionado por la motivación, cuyos elementos propios positivos más fuertes suelen ser el

desafío interno, la curiosidad o la avidez de saber, la necesidad de recompensa social, la obtención de premio, calificación o aun reconocimiento” (p.12).

### **1.1.2 Formulación del Problema**

¿Influye la aplicación de los estilos de aprendizaje en el mejoramiento de la comunicación interna de la empresa “Agroprecisión S.A.” en el último trimestre del año 2013 y el primer trimestre del año 2014?

### **1.1.3 Sistematización del Problema**

- ¿El test CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje, 1997) es válido para evaluar estilos de aprendizaje?
- ¿Cuáles son los estilos de aprendizaje que más se evidencian en los trabajadores?
- ¿Qué elementos afectan a una comunicación interna?
- ¿Cómo se maneja actualmente la comunicación interna en la empresa?

### **1.1.4 Objetivo General**

Determinar el grado de relación entre los estilos de aprendizaje y la efectividad de comunicación interna de los trabajadores de la empresa “Agroprecisión S.A” mediante el Cuestionario de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje (CHAEA) (1997), en el último trimestre del año 2013 y el primer trimestre del año 2014.

### **1.1.5 Objetivos Específicos**

- Definir la validez del test CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje, 1997), para evaluar estilos de aprendizaje

- Clasificar los estilos de aprendizaje que más se evidencian en los trabajadores.
- Determinar los elementos que afectan la efectividad de la comunicación interna de la organización.
- Definir cuáles son los métodos de comunicación que usa actualmente la empresa.

### **1.1.6 Justificación**

Los seres humanos experimentan a diario la necesidad de transmitir información a cada paso, más aún si se trata de una organización en la que frecuentemente existe relación con los mensajes, expresiones, y relaciones que se intercambian. Por esta razón García (2009) afirma que “La comunicación interna se convierte hoy en día en una herramienta fundamental que encamina a la empresa hacia el liderazgo y el éxito, haciendo que los integrantes de la empresa se comprometan y se alineen a los objetivos de la misma” (p.18). La comunicación interna de las organizaciones latinoamericanas es comúnmente menospreciada, ya que no se toma en cuenta el valor que posee y los resultados positivos que se pueden obtener de la misma. Tal como afirma Tarazona (2007) “Los conocimientos e informaciones sobre la comunicación interna de las organizaciones, en nuestro medio sociocultural, no han sido aún tomados en cuenta; es decir, no se le ha dado la debida importancia” (p.25).

Es por esta razón que la presente investigación pretendió determinar el grado de relación entre los estilos de aprendizaje y la efectividad de la comunicación interna. La estrategia se basa en la teoría de los estilos de aprendizaje que se definen como “los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los alumnos perciben, interaccionan y responden a sus ambientes de aprendizaje” (Keefe, 2008; recogido por, Juárez, Hernández, y Luna, 2012, p.3). La investigación tuvo la finalidad de dar a conocer la importancia de brindar la atención adecuada a un elemento tan relevante de las relaciones

organizacionales como es la comunicación interna, de tal manera que exista un mejoramiento del clima organizacional, asegurando estabilidad en el desarrollo de las funciones delegadas al personal.

Los estilos de aprendizaje, podrían mejorar las barreras de comunicación interna, principalmente por su cualidad de respetar la individualidad, ya que como menciona Simón, V. (2011) el sujeto pondría en funcionamiento un conjunto de estrategias y, ya que cada persona tiende a desarrollar unas preferencias, la forma de aprender será distinta en cada una, dando lugar a la aparición de los diferentes estilos de aprendizaje. Así mismo el autor menciona que “en cualquier ámbito en el que se realice un aprendizaje, y no sólo en el plano educativo, existe un gran interés por conocer la forma en que cada individuo lo realiza” (p.180).

Según Chiavenato (2000) “la escucha deficiente, las emociones, las motivaciones y los sentimientos personales” (p.93) pueden convertirse en barreras para que en el interior de las organizaciones, el personal sea presa fácil de una comunicación deficiente, que ocasiona retrasos en los procesos de la organización, teniendo como consecuencia una comunicación lineal, con ausencia de retroalimentación. La Teoría de los Estilos de Aprendizaje, ha sido aplicada por varios autores únicamente en el ámbito educativo y clínico, sin tomar en cuenta que puede ser fácilmente empleada en una empresa, centrándose principalmente en el mejoramiento de la comunicación interna en las organizaciones; ya que como lo mencionan, Roces, C., González, M. y Touron, J. (1997) recogidos por Tatau, A. (2011) los estilos de aprendizaje “se apoyan en habilidades sociales aplicables a la interacción con los compañeros y profesores, con la capacidad de sostener el esfuerzo, la propia diligencia y perseverancia (autodisciplina) y la posibilidad de establecer metas y de regular el estudio, más la de resolución de problemas” (p.13) siendo estas las mismas habilidades que facilitan la comunicación.

De ésta forma la transmisión de mensajes, información y comunicaciones de la institución pudo manejarse de manera personalizada de acuerdo al estilo de aprendizaje preferente de los individuos, convirtiéndose en una herramienta eficaz en el manejo del Talento Humano.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Estado Actual del Conocimiento**

Es oportuno mencionar que para emprender y aplicar un plan de solución a los problemas (que en el presente caso se refieren a la comunicación interna de la organización) se debe conocer cómo se desenvuelven los individuos en diversas circunstancias de la vida cotidiana. Por esta razón, los estilos de aprendizaje se convierten en un instrumento que pretende individualizar a los sujetos. De esta forma Alonso, Gallego y Honey (1999) recogidos por Gallego y Martínez (2003) llegan a la conclusión de que “parece suficientemente probado que los estudiantes aprenden con más efectividad cuando se les enseña con sus Estilos de Aprendizaje predominantes” (p.5).

Varios autores (Camarero, Del Buey, Herrero, 2000; Del Buey, y Camarero, 2001; Gallego y Martínez 2003; García y Santizo, 2010; Juárez, Rodríguez, y Luna, 2012) han investigado el tema de estilos de aprendizaje (características cognitivas, afectivas y fisiológicas que indican diferentes métodos, para optimizar el aprendizaje de las personas). Por ejemplo, Camarero, Del Buey, y Herrero (2000) observaron que existían diferencias significativas en el uso de estilos y estrategias de aprendizaje (procesos mentales que se relacionan con la conducta del sujeto al resolver problemas) según la especialidad y el nivel que cursaban los alumnos universitarios, también se evidenció que los estilos de aprendizaje tienen relación directa con el

rendimiento académico.

Además, Camarero y Del Buey (2001) concluyeron que las mujeres y los hombres presentaban diferencias al momento de definir un estilo de aprendizaje. Mientras que, Gallego y Martínez (2003) estudiaron la posibilidad de relacionar e-learning (sistema que transmite información y conocimientos apoyándose en la tecnología) y estilos de aprendizaje con el fin de mejorar la asimilación de conocimientos en los estudiantes. Este concepto también fue recogido por García y Santizo (2010) quienes a su vez, señalaron que la gestión de tiempo y los momentos de ocio estaban íntimamente ligados a los estilos de aprendizaje. De la misma manera, Juárez, Rodríguez, y Luna (2012) notaron que los cuestionarios CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje) y ACRA (Escala de Estrategias de Aprendizaje de Román y Gallego) servían como herramientas con las que el profesor puede identificar las características de aprendizaje de los alumnos.

Por otro lado, varios estudios (Forero y Hernández, 2000; Tarazona, 2007; Calderón y Moreno, 2008; García, 2009; Rojas, 2009) han investigado el tema de Comunicación Interna (planificación y control de todas las acciones que se realizan en la organización para lograr la consecución de objetivos comunes). Por ejemplo, Forero y Hernández (2000) diagnosticaron fallas existentes en la comunicación de la empresa basándose en la aplicación de una auditoría de comunicación (forma de diagnóstico para analizar y optimizar la comunicación interna, de una organización en todos sus niveles) para mejorar su comunicación interna armonizando de esta manera las relaciones laborales. Adicionalmente, Tarazona (2007) explicó que existía una relación entre la comunicación interna y la identidad corporativa (personalidad de la empresa que reúne su historia y su filosofía).

A su vez, Calderón y Moreno (2008) observaron que las empresas familiares tenían fallas en la comunicación interna al momento de transmitir su información y establecer reglas.

También, García (2009) en su investigación efectuó la creación de una herramienta eficaz de comunicación interna que se evidenciaba principalmente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y el mejoramiento del clima laboral de la empresa. De la misma manera, Rojas (2009) presentó a la comunicación interna como una herramienta efectiva que mejora aspectos como la satisfacción laboral, la toma de decisiones y el compromiso organizacional; facilitando la asimilación de políticas internas de la organización. A pesar de que, varios autores (Camarero, Del Buey, y Herrero, 2000; Del Buey Camarero, 2001; Gallego y Martínez 2003; García y Santizo, 2010; Juárez, Rodríguez, y Luna, 2012) han realizado investigaciones sobre los estilos de aprendizaje, los mismos se han centrado en su aporte en el aspecto académico, en el e-learning y en el mejoramiento de los métodos de enseñanza de los docentes.

Los autores utilizaron para recabar información el Test CHAEA de Honey y Alonso que consta de 80 ítems, que dividiéndose en cuatro grupos de 20 preguntas que corresponden a los cuatro Estilos de Aprendizaje (Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático). Los autores han dejado afuera la posibilidad de centrar sus investigaciones en otros campos, como el de la Comunicación Organizacional, específicamente en la Comunicación Interna de una organización. A su vez, otros autores como Forero y Hernández (2000), Tarazona (2007), Calderón y Moreno (2008), García (2009), Rojas (2009); han centrado sus estudios de comunicación interna en elementos como la identidad corporativa, imagen corporativa, auditorias de comunicación y compromiso organizacional.

Sin embargo, no existe ningún test estandarizado que mida comunicación interna, para lo cual, se ha efectuado una recopilación de información en la que se toman en cuenta los aspectos que más se repiten en las encuestas de los autores, siendo los más importantes los siguientes: filosofía de la empresa (políticas, normas, misión, visión), éxitos o fracasos de la comunicación,

motivación, identificación con la empresa, comunicación entre departamentos, comunicación con jefes, comunicación informal y comunicación formal.

### **1.2.2. Adopción de una Perspectiva Teórica**

Los estilos de aprendizaje han sido abordados por diversos autores en distintas épocas, que han brindado posturas e instrumentos de medición para los mismos; entre los más destacados tenemos a:

- David Kolb (1976) recogido por Aguilera, E. y Ortiz, E. (2009) inició la analizar la influencia de los estilos de aprendizaje en la adultez, explicando que el estilo de aprendizaje es fruto de la herencia, experiencias anteriores y exigencias actuales del ambiente en el que se mueve. Identificó que el aprendizaje eficaz necesita de cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Además, definió cuatro estilos de aprendizaje y los denominó: convergente, divergente, asimilador y acomodador.
- Rita y Kennet Dunn (1978) quienes centraron su investigación en diferentes niveles educativos y plantearon un cuestionario de estilos de aprendizaje de 21 variables que intervienen en la forma de aprender. Las variables fueron clasificadas en cinco diferentes grupos: ambiente inmediata, propia emotividad (motivación, persistencia, responsabilidad, Estructura), necesidades sociológicas, físicas y necesidades psicológicas (analítico-global, reflexivo-impulsivo, dominancia cerebral). (García, J.L., Santizo, J. y Alonso, C., 2008).
- Peter Honey y Alan Mumford (1986) se basaron en la teoría Kolb para crear un cuestionario de estilos de aprendizaje para el área empresarial. Al cuestionario le llamaron LSQ (Learning Styles Questionnaire) que servía para analizar por qué en una situación en

que dos personas comparten texto y contexto una aprende y la otra no. De esta forma, Honey y Mumford concluyeron que existen cuatro estilos de aprendizaje: Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático. (Alonso, C, 2008).

- Las aportaciones y experiencias de Honey y Mumford fueron recogidas en España por Catalina Alonso en 1992, quien adaptó el cuestionario LSQ de estilos de aprendizaje al ámbito académico y al idioma Español, llamó al cuestionario CHAEA (Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje) desarrollando una investigación con 1371 alumnos de las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid, basándose en los resultados de su investigación elaboró una lista con las características de cada Estilo:

Activo: Animador, Improvisador, Descubridor, Arriesgado, Espontáneo

Reflexivo: Ponderado, Conciencioso, Receptivo, Analítico, Exhaustivo

Teórico: Metódico, Lógico, Objetivo, Crítico, Estructurado

Pragmático: Experimentador, Práctico, Directo, Eficaz, Realista (García, J.L., 2008)

Posterior a un análisis crítico sobre varios autores y teorías, se decide tomar como teoría principal para el desarrollo de la presente investigación, la teoría desarrollada por los autores Peter Honey y Alan Mumford (1986), la misma que fue tomada posteriormente por Catalina Alonso en 1992, quien la adaptó al español desarrollando el cuestionario CHAEA, la clasificación de estilos de aprendizaje, describiendo las características que poseen y la metodología más adecuada para trabajar con cada uno de ellos.

### **1.2.3. Marco Conceptual**

#### **1.2.3.1 Los Estilos de Aprendizaje**

##### **1.2.3.1.1. Antecedentes de los Estilos de Aprendizaje**

La necesidad de los alumnos y maestros de mejorar la calidad tanto de enseñanza como de aprendizaje, teniendo en cuenta que la asimilación de conocimiento basada en la individualidad es una meta fundamental, dio como origen a los estilos de aprendizaje. Así lo explica Simón, V. (2011) “las Teorías de los Estilos de Aprendizaje han confirmado la diversidad entre los individuos y proponen un medio para mejorar el aprendizaje a través de la conciencia personal del docente y del discente, de las peculiaridades diferenciales” (p. 4). En la década de los años 50 aparece en el mundo académico una primera apreciación del término “estilos de aprendizaje”, ésta teoría provino del modelo de Witkin, H. y Asch, con los llamados “estudios cognitivos” los mismo que se basaron en un inicio en la percepción, analizando las diferentes apreciaciones que mostraban los sujetos cuando ubicaban un objeto en posición vertical en el espacio (Aguilera, E. y Ortiz, E., 2009). Los estudios se convirtieron posteriormente en una prueba de lápiz y papel, las mismas que valoraban la facilidad de los individuos para desenmascarar una forma de su entorno perceptual, abarcando aspectos cognitivos y afectivos.

Rápidamente este concepto fue apropiado y relacionado con la pedagogía, siendo usado en estudios académicos aplicados al ámbito educativo. Los primeros resultados de los “estudios cognitivos” tuvieron como fin ampliar la capacidad del alumnado en cuanto a la asimilación y aprendizaje de cátedras académicas. En los años 70 los investigadores Rita Dunn y Kenneth Dunn, empiezan a diferenciar los estilos de aprendizaje de los “estilos educativos” (García, J.L., Santizo, J., Alonso, C. 2008). Plantean que los estilos de aprendizaje, poseen una

significativa preocupación por los estímulos externos que recibe el sujeto al momento de retener conocimientos, los cuales son de carácter Ambiental (sonido, luz, temperatura, diseño, forma del medio), Emotivo (motivación, persistencia, responsabilidad, Estructura), Sociológico (trabajo personal, con pareja, dos compañeros, un pequeño grupo y otros adultos), Físico (alimentación, tiempo, movilidad, percepción), Psicológico (analítico-global, reflexivo-impulsivo, dominancia cerebral). (Dunn y Dunn, 1984 tomados por Alonso, C., 2008). Este aporte sirvió fundamentalmente para apreciar de una óptica distinta las formas de aprendizaje y romper la brecha que la tenía ligada únicamente al aspecto pedagógico. Estos investigadores notaron que las aulas no son el único lugar en donde las personas aprenden, los seres humanos aprenden a diario y lo hacen basados en experiencias previas y aspectos como los que se mencionaron anteriormente.

David Kolb en 1976 y 1982, inicia una disertación sobre la importancia de los estilos de aprendizaje en las personas en edad adulta, siendo el proceso de aprendizaje influenciado principalmente por las experiencias previas, la herencia y las exigencias del medio ambiente en el que se desempeña (García, J.L., et. al., 2008). De esta manera Kolb brinda la oportunidad de comprender que los estilos de aprendizaje, representan las variadas formas que poseen los individuos para transformar la información, explicando que estos mecanismos son particulares. También identificó que el aprendizaje necesita atravesar por cuatro etapas: “La Experiencia Concreta, Observación Reflexiva, Conceptualización abstracta y Experiencia activa” (Alonso, C., 2008, p.12). Así mismo, Kolb definió cuatro Estilos de Aprendizaje, para lo cual creó en 1976 el Inventario de Estilos de Aprendizaje (Learning Style Inventory) dividiéndolos en:

**Convergente:** Las personas con este estilo de aprendizaje, ponen en práctica sus ideas, son razonables para resolver problemas.

**Divergente:** Estos sujetos se desenvuelven en momentos en los que prima la creación de ideas, el análisis desde varias perspectivas, tienen capacidad de imaginación.

**Asimilador:** Tienen la capacidad de razonar y dar explicaciones teóricas a todo, de tal forma que dan más valor a la ciencia que a las personas.

**Acomodador:** Se relacionan de forma frecuente con experiencias nuevas, se involucran más con la gente. Se adapta fácilmente a cualquier situación de manera desenvuelta y capaz. (Aguilera, E. y Ortiz, E., 2009)

Demostrando a la comunidad científica que los estilos de aprendizaje podrían brindarnos la suficiente información de una persona como para utilizarla en distintos ámbitos de vida cotidiana sin obstruir la individualidad de cada sujeto, mostrándole opciones para llegar a sus objetivos. La teoría de Kolb, abrió paso a los autores Peter Honey y Alan Mumford en 1988, para que ampliar sus investigaciones a diferentes ámbitos, distintos a la ya conocida pedagogía, a la que le aplican diversas modificaciones. Honey y Mumford se preocuparon por investigar la razón por la cual dos personas que se encuentran en el mismo contexto, expuestas a los mismos factores ambientales, pueden reaccionar de forma distinta ante el aprendizaje, esto se debe según Craveri, A. y Anido, M. (2008) “a la diferente reacción de los individuos, explicable por sus diferentes necesidades acerca del modo por el que se exponen al aprendizaje y aprehenden el conocimiento” (p.50). Así Honey, P. y Mumford, A. (1988) tomados de Craveri, A. y Anido, M. (2008) mencionan que “los estilos de aprendizaje de cada persona originan diferentes respuestas y diferentes comportamientos ante el aprendizaje” (p. 50). Por esta razón los autores destacan la importancia de la experiencia, es decir, que aquellos hábitos que se adquieren en el pasado va a afectar el desenvolvimiento en el presente, permitiendo aprehender conocimientos.

Honey y Mumford toman parte de la teoría de Kolb, pero rechazan el cuestionario creado por el autor para determinar los estilos de aprendizaje (Learning Style Inventory, que los clasifica

en Convergente, Divergente, Acomodador y Asimilador). Por ello los autores buscan un instrumento que abarque muchos más elementos, de los cuales se podrían valer para poder orientar a los sujetos de manera efectiva en el proceso de aprendizaje. De esta manera nace el cuestionario al que llamaron LSQ (Learning Styles Questionnaire), pretendía determinar la importancia del contexto de los individuos en el proceso de aprendizaje y estaba enfocado principalmente al mundo empresarial. Honey y Mumford, llegaron a la conclusión de que existen cuatro estilos de aprendizaje: Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático. (Santizo, J. Garcia, J. y Gallego, D., 2008). En el año de 1992 la española Catalina Alonso, guiada por las aportaciones de Honey y Mumford, adapta el cuestionario LSQ al idioma español, a este cuestionario lo denomina CHAEA (Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje). Después de la adaptación del cuestionario Catalina Alonso diseñó y desarrolló una investigación con 1371 alumnos de diferentes facultades de las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid. Producto de ésta investigación la autora realiza una lista con las características de cada Estilo:

**Activo:** Animador, Improvisador, Descubridor, Arriesgado, Espontáneo

**Reflexivo:** Ponderado, Conciencioso, Receptivo, Analítico, Exhaustivo

**Teórico:** Metódico, Lógico, Objetivo, Crítico, Estructurado

**Pragmático:** Experimentador, Práctico, Directo, Eficaz, Realista. (Santizo, J.; García, J. y Gallego, D., 2008).

Alonso (1992), se dio cuenta de las diferencias étnicas que existían entre la población de habla inglesa y los individuos de habla hispana. De ahí que el CHAEA sea tan efectivo en los estudios que se han aplicado en la población de América Latina. Los estilos de aprendizaje están compuestos por varios elementos que permiten que el sujeto estructure su propia condición convirtiéndose en una respuesta para reaccionar frente al medio ambiente. Gallegos D. y Alonso,

C. (2008) identificaron tres elementos psicológicos que componen el estilo de aprendizaje, el primero era un componente afectivo o lo que sería en términos generales el sentimiento; el segundo, un componente cognitivo, es decir los conocimientos que se adquieren; y el tercero uno de comportamiento, que serían las actitudes y el hacer.

La historia de los estilos de aprendizaje brinda muchas opciones para analizar las características individuales de sujetos, permitiendo determinar la importancia de su aplicación en la vida cotidiana. Así, se ha comprobado que la utilización de los estilos de aprendizaje mejora las relaciones interpersonales, incrementa el optimismo, la innovación, el trabajo en grupo, la satisfacción, mejora el clima en el que se desenvuelven las personas y sobretodo influye directamente en el tema que aplica al momento, la comunicación (Alonso, C., 2008, p. 12).

#### **1.2.3.1.2. Definición de Estilos de Aprendizaje**

Los estilos de aprendizaje se han originado en el ámbito psicológico como una manera de orientación a las personas que se preocupan por desarrollar la calidad del aprendizaje, para que este se convierta en un proceso que trascienda y no sea aplicado únicamente en determinados momentos. Para llegar a comprender de manera íntegra la concepción de los estilos de aprendizaje, es necesario iniciar explicando el significado de la palabra “Estilo”, según Vox, L. (1991) recogido por Aguilera, E. y Ortiz, E. (2009) “proviene del latín *stylu* que significa carácter, peculiaridad, modo, manera o forma de hacer las cosas. Se utiliza en la vida cotidiana para aludir a alguna cualidad distintiva y propia de una persona o grupo de personas en diferentes esferas de la actividad humana” (p. 2).

El Diccionario de la Real Academia Española de la lengua (RAE) explica que el término “Estilo” es utilizado en diferentes ámbitos, es decir, se entiende como estilo a algunos modos de

comportamiento, costumbres, características arquitectónicas, manera de escribir, forma de interpretar la música, moda. Fizell (1984) recogido por Santizo, J. García, J. y Gallego, D. (2008) afirma que la palabra Estilo es usada desde hace más de 2500 años. Los autores también explican que en la antigua Grecia y el Renacimiento, la definición de estilo estaba relacionada con la personalidad humana. Por otro lado Lozano (2000) recogido por García, J. Santizo, J. (2010) realiza un análisis de varias teorías definiendo la palabra “Estilo” como “un conjunto de preferencias, tendencias y disposiciones que tiene una persona para hacer algo y que se manifiesta a través de un patrón conductual y de distintas fortalezas que lo hacen distinguirse de los demás” (p. 11). Para obtener una visión integral de los estilos de aprendizaje es esencial conocer también la definición de la palabra “Aprendizaje”, la misma que presentó Castellanos et al. (2001) recogidos por González, M. (2011) donde se explicó que el aprendizaje es:

un proceso dialéctico de apropiación de los contenidos y las formas de conocer, hacer, convivir y ser construidos en la experiencia sociohistórica, en el cual se producen, como resultado de la actividad del individuo y de la interacción con otras personas, cambios relativamente duraderos y generalizables, que le permiten adaptarse a la realidad, transformarla y crecer como personalidad” (p. 3)

Alonso y otros (1994) recogidos por García, J. Santizo, J. (2010) explican que en el ámbito pedagógico “los estilos son algo así como conclusiones a las que llegamos acerca de la forma que actúan las personas y resultan útiles para clasificar y analizar los comportamientos” (p.11). Los autores Dunn y Dunn (1978) recogidos por Santizo, J. García, J. y Gallego, D. (2008) definen Estilos de Aprendizaje como “un conjunto de características personales, biológicas o del desarrollo, que hacen que un método, o estrategia de enseñar sea efectivo en unos estudiantes e inefectivo en otros”. (p.30) Por su parte, García Cué (2006) recogido por García, J. Santizo, J. (2010) asume a los Estilos de Aprendizaje como “los rasgos cognitivos, afectivos, fisiológicos, de preferencias por el uso de los sentidos, ambiente, cultura, psicología, comodidad, desarrollo y personalidad que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo las personas perciben,

interrelacionan y responden a sus ambientes de aprendizaje y a sus propios métodos o estrategias en su forma de aprender” (p. 12).

Kolb, D. (1984) recogido por Aguilera, E. y Ortiz, E. (2009), determina que éstos son “diferencias generalizadas en la orientación hacia el aprendizaje, basadas en el grado relativo de énfasis puesto por los estudiantes sobre los cuatro pasos del proceso de aprendizaje” (p. 11). Keefe (1988) recogido por García, J. L. (2006) explica que los Estilos de Aprendizaje son “los rasgos cognitivos, afectivos y fisiológicos que sirven como indicadores relativamente estables, de cómo los discentes perciben, interrelacionan y responden a sus ambientes de aprendizaje” (p. 2). Keefe reafirma el hecho de que los seres humanos reaccionan frente a los estímulos que provienen del medio donde se desenvuelven. Definición que en un futuro sería adoptada por Alonso, Gallego y Honey (1994) haciéndola suya en sus investigaciones sobre Estilos de Aprendizaje (Aguilera, E. y Ortiz, E., 2009).

Honey y Mumford, (2000) recogidos por López, M. y Silva, E. (2009) consideran que los estilos son “el punto de partida para la orientación y la mejora individual, teniendo en cuenta que, desde su punto de vista el individuo más eficaz será aquel que se desenvuelva correctamente con todas las tareas” (p. 4). Es decir, los Estilos de Aprendizaje sirven para determinar la preferencia que cada persona tiene para asimilar individualmente el mundo, el contexto en el que se desenvuelve siendo capaces, sobre todo, de hacer efectivo el proceso de aprendizaje ubicándolo en las condiciones necesarias para transformar la información en aprendizaje.

A continuación, se expone la Tabla # 1, donde se muestra una síntesis que recoge las principales teorías abordadas hasta el momento:

**TABLA # 1 RESUMEN DE TEORÍAS DE ESTILOS DE APRENDIZAJE**

<b>AUTORES</b>	<b>CONTENIDO TEORICO</b>	<b>INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO</b>
<b>Rita Dunn y Kennet Dunn (1978)</b>	Plantean que el aprendizaje está sujeto a elementos externos y los dividen en 21 variables separadas en cinco grupos: el ambiente, las emociones, las de carácter sociológico, físicas y psicológicas.	Utilizaron como instrumento de diagnóstico el Learning Style Inventory (L.S.I).
<b>David Kolb (1976)</b>	Realiza un estudio sobre el proceso de aprendizaje en adultos y determina que está influenciado por elementos como la herencia, experiencias anteriores y exigencias actuales del ambiente en el que se desenvuelven. Kolb definió cuatro Estilos de Aprendizaje y los denominó: convergente, divergente, asimilador y acomodador.	Utilizaron como instrumento de diagnóstico el Learning Style Inventory (L.S.I).
<b>Peter Honey y Alan Mumford (1986)</b>	Crean un cuestionario de Estilos de Aprendizaje enfocado al mundo empresarial. Lo llamaron Learning Styles Questionnaire que determinaba la diferencia entre dos individuos que comparten el mismo contexto en cuanto a su rapidez en el aprendizaje. Honey y Mumford detectaron cuatro Estilos de Aprendizaje: Activo, Reflexivo, Teórico y Pragmático	Learning Styles Questionnaire (L.S.Q)
<b>Catalina Alonso (1992)</b>	Adaptó el cuestionario LSQ de Estilos de Honey y Mumford (Learning Styles Questionnaire) al ámbito académico y al idioma Español, y lo llamó CHAEA (Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje). Posteriormente elaboró una lista con características que determinan el campo de destrezas de cada Estilo: Activo, Reflexivo, Teórico, Pragmático	CHAEA (Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje)

**Elaborado por:** La autora

### **1.2.3.1.3. Tipos de Estilos de Aprendizaje**

Los seres humanos a lo largo de la vida, llevan a cuestas un bagaje personal que contiene las experiencias que han sido determinadas por el contexto en el que se desenvuelven. Por esta razón cada persona adquiere diferentes características que las hacen distintas al momento de elegir una forma de relacionarse con el mundo que los rodea, siendo este el mundo académico, el familiar o en este caso el laboral. Con el apoyo de la clasificación de realizada en el año 1994 por Alonso, Gallego y Honey, quienes dividen a los estilos de aprendizaje en cuatro tipos: activo, reflexivo, teórico y pragmático, se detallaron características propias que se explican a continuación:

#### **Estilo Activo:**

Las personas que poseen un estilo activo predominante se caracterizan por ser impulsivos, dispuestos a enfrentar los retos que les sean propuestos, no tienen miedo a las situaciones nuevas, más bien se muestran abiertos a ellas. Simón, V. (2011) menciona que los sujetos con este estilo “Poseen una mente abierta; buscan constantemente actividades nuevas; afrontan las experiencias nuevas como un reto y se crecen ante ellas; no les agradan los plazos largos; se convierten en el centro de las actividades del trabajo grupal” (p. 5). Estos sujetos viven el presente, llenando sus días con distintas experiencias, de tal forma que puedan intentarlo todo y así sientan constantemente emoción. Son personas que se involucran con los grupos convirtiéndose en el centro de estos. (Alfonseti-Hartmann, N., Beneyto, A., Pastor, M., Rico, J., Asensi, M., 2008)

#### **Estilo Reflexivo:**

Este estilo se ajusta a las personas que analizan distintos puntos de vista y obtienen suficientes datos antes de tomar una decisión. Son aquellos que prefieren escuchar antes que

hablar y suelen ser muy tolerantes. Las personas de estilo reflexivo analizan todo lo que esté a su alcance al momento de llegar a una conclusión. Miran todo con detenimiento, son prudentes en extremo, les gusta poner en consideración todas las alternativas. Les gusta observar el comportamiento de las personas y escucharlas pero no intervienen tan fácilmente. (Alfonseti-Hartmann, N., et. al., 2008)

### **Estilo Teórico:**

Las personas que se encuentran dentro de este estilo, usan la lógica al momento de resolver problemas, se basan en teorías, en análisis y síntesis, son perfeccionistas y objetivos. Buscan siempre explicaciones racionales para cualquier asunto, rechazan las explicaciones subjetivas y ambiguas (Alfonseti-Hartmann, N., et. al., 2008)

### **Estilo Pragmático:**

Las personas de este estilo buscan una aplicación inmediata a cualquier conocimiento que hayan adquirido, observan siempre el lado positivo de toda situación.

Los sujetos con predominancia de un estilo pragmático, buscan una aplicación inmediata de todas las ideas, toman las distintas situaciones como una oportunidad para experimentar. Son seguros y por ello actúan fácilmente. (Alfonseti-Hartmann, N., et. al., 2008).

A continuación en la Tabla # 2 Se explican las características que sobresalen de acuerdo a cada estilo de aprendizaje:

**TABLA # 02 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTILOS DE APRENDIZAJE**

	<b>ESTILO ACTIVO</b>	<b>ESTILO REFLEXIVO</b>	<b>ESTILO TEÓRICO</b>	<b>ESTILO PRAGMÁTICO</b>
<b>CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les estimulan los retos.</li> <li>• Se comprometen con los problemas de los demás.</li> <li>• No gustan de las normas y la rutina.</li> <li>• Les gusta ser el centro de atención.</li> <li>• Les agrada el trabajo en equipo.</li> <li>• Tienen la mente siempre abierta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantienen distancia respecto a los problemas. Utilizan mucho tiempo a la hora de tomar decisiones. Son indecisos</li> <li>• Analizan las experiencias pasadas desde distintas perspectivas para tomar una decisión.</li> <li>• Son observadores, se fijan en expresiones y conductas, no se inmiscuyen hasta tener controlada la situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizan y sintetizan con objetividad, para encontrar la lógica en el conocimiento.</li> <li>• Siguen procesos sistemáticos y metódicos cuando abordan los problemas</li> <li>• Encuentran dificultades cuando los criterios subjetivos.</li> <li>• Son perfeccionistas.</li> <li>• Ofrecen resistencia a trabajar en grupo, a no ser que sus componentes sean de su mismo nivel intelectual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienen interés por la aplicación de ideas, teorías y técnicas para comprobar su funcionamiento.</li> <li>• Toman siempre las decisiones desde el criterio de lo útil.</li> <li>• No se encuentran a gusto ante discursos teóricos y exposiciones magistrales donde no se aprecien nada tangible.</li> <li>• Son concisos cuando toman decisiones o resolver problemas.</li> </ul>
<b>¿QUÉ SE PREGUNTAN CON MAS FRECUENCIA ANTES DE INICIAR UNA NUEVA TAREA?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se aceptará que intente algo nuevo, cometa errores y me divierta?</li> <li>• ¿Habrá una variedad de actividades que representen un reto continuo de tal forma que siempre tengan algo que hacer?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tendré la oportunidad para analizar preparar y asimilar información sin necesidad de improvisar?</li> <li>• ¿Habrá posibilidad de escuchar distintas perspectivas de otras personas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tendré oportunidad de preguntar de preguntar para conocer la finalidad de las cosas?</li> <li>• ¿Los conocimientos que adquiriré son sólidos y valiosos de tal forma que sean capaces de enriquecerme?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tendré la posibilidad de practicar y experimentar?</li> <li>• ¿Se abordarán problemas reales que me ayuden a resolver mis cuestionamientos?</li> </ul>

**TABLA # 2 (CONT)**

<p style="text-align: center;"><b>ADJETIVOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisador</li> <li>• Espontaneo</li> <li>• Arriesgado</li> <li>• Creativo</li> <li>• Aventurero</li> <li>• Protagonista</li> <li>• Conversador</li> <li>• Líder</li> <li>• Protagonista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienzudo</li> <li>• Receptivo</li> <li>• Analítico</li> <li>• Observador</li> <li>• Paciente</li> <li>• Cuidadoso</li> <li>• Prudente</li> <li>• Distante</li> <li>• Sondeador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metódico</li> <li>• Lógico</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Crítico</li> <li>• Sistemático</li> <li>• Razonador</li> <li>• Perfeccionista</li> <li>• Estructurado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentador</li> <li>• Directo</li> <li>• Realista</li> <li>• Técnico</li> <li>• Útil</li> <li>• Decidido</li> <li>• Planificador</li> <li>• Concreto</li> <li>• Claro</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES QUE LES GUSTA REALIZAR EN LA VIDA COTIDIANA</b></p>	<p>Jugar con videojuegos. Rompecabezas. Torbellinos de Ideas. Música. Fotografías. Pinturas.</p>	<p>Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales, practicar deportes, comer, conocer gente nueva.</p>	<p>Escuchar música, ir al cine, pintar, dibujar, realizar trabajos manuales, practicar deportes, comer, conocer gente nueva. ir a la piscina, escuchar radio, montar en vehículos, jugar al billar, comer.</p>	<p>Salir a mirar tiendas. Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas</p>

**Elaborado por:** La autora

#### **1.2.3.1.4. Cuestionario Alonso Honey de Estilos de Aprendizaje**

El Cuestionario Honey y Alonso de Estilos de Aprendizaje, es el más utilizado en idioma español para determinar el tipo de estilo de aprendizaje de los individuos. Fue creado en el año de 1992. Según García, J.L., Santizo, J. (2009) Catalina Alonso había aprovechado las teorías, aportaciones y experiencias de Honey y Mumford y adaptó, junto con Domingo Gallego Gil, el cuestionario LSQ (Learning Styles Questionnaire) de Estilos de Aprendizaje al ámbito académico y al idioma español. Inicialmente la autora decide dividir su investigación en dos partes. La primera sería puramente conceptual de tal manera que podría obtener información suficiente para saber desde donde partiría el instrumento que se adapte a sus necesidades. Durante la segunda fase de su investigación, realiza una selección de un instrumento en la cual destaca el LSQ de Peter Honey, al que posteriormente lo adaptaría al contexto académico del mundo de habla hispana.

La investigación se llevó a cabo con la colaboración de 1371 alumnos de 25 facultades de las Universidades Complutense y Politécnica de Madrid. El instrumento está compuesto por 80 enunciaciones divididas en cuatro fracciones de 20 ítems que se enfocan en los estilos activo, reflexivo, teórico y práctico. El autor Ecurra, L. (2011) explica que “el sistema de calificación indica que se debe responder de forma dicotómica: De acuerdo o En desacuerdo. Se suman las respuestas afirmativas y se obtiene para cada estilo el puntaje total, el cual se compara con los baremos respectivos” (p.84). Según García, J.L, Santizo, J. (2008) “el CHAEA ha sido probado científicamente y utilizado en diversas investigaciones que han quedado plasmadas en tesis doctorales, en congresos internacionales y en diferentes artículos de difusión diversas áreas del conocimiento” (p.94). De esta manera se demuestra que el presente cuestionario es aplicable al tema de investigación que se ha llevado a cabo.

### **1.2.3.2 Comunicación Interna en la Organización**

#### **1.2.3.2.1. Antecedentes de la Comunicación en la Organización**

Actualmente la comunicación en las organizaciones se ha convertido en un elemento de vital importancia para el manejo y funcionamiento de las mismas, teniendo como eje principal al talento humano que se integra ayudando a cumplir las distintas metas y objetivos que se plantean en la empresa. Los primeros indicios de la comunicación en la organización se observaron en Estados Unidos como una táctica de mercado, cuando en 1970 una investigación indicó que la sociedad percibía a la empresa pública como un elemento que solo manejaba intereses económicos sin preocuparse por el bienestar de las personas. Las empresas privadas empezaron a responder a los ataques, creando departamentos que se encargaban de la imagen institucional, colocando a profesionales de otras áreas para que realizaran los trabajos. Sin observar resultados, los empresarios decidieron colocar en estas áreas a periodistas retirados que estaban enrolados con las relaciones públicas y podían extender una “buena imagen” de la corporación con una campaña exitosa en radio y televisión.

El objetivo de las llamadas áreas de relaciones públicas, era evitar que los problemas internos de las empresas salieran a la luz pública. Más tarde, a estos mismos periodistas, se les encargaron otras tareas relacionadas, como la creación de un medio de difusión interna de mensajes, organizaciones de conferencias, entre otras. Al observar el aumento de estas áreas, el sector universitario respondió preparando profesionales de periodismo especializados en estas tareas. (Rebeil, M.A.y Ruiz, C., 2006). Al mismo tiempo se desarrollan investigaciones que el campo, ubicando a la comunicación organizacional como un elemento aislado de las ciencias sociales. En 1972 Charles Redding publicó el libro “Comunicación en la Organización”, que

según Cruz, Y. y Fernández, A. (2012) “marcó el inicio de un nuevo campo de estudio con problemas, objetivos y características particulares” (p.2). Adicionalmente, las autoras explican que la disciplina se desarrolló con rapidez en los países de habla inglesa quienes la bautizaron como Organizational Communication.

Posteriormente se extendió a Europa y en fecha mucho más reciente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y la aplican en la práctica social, entre ellos se encuentran México, Argentina, Brasil y también Cuba, en la cual da sus primeros pasos al extenderse su conocimiento. En Ecuador aún falta mucho por desarrollar, por esta razón, los directivos de la actualidad ya no pueden concebirse como personas inalcanzables, al contrario, deben ser personas que tienen más consciencia sobre el rol que ejercen sobre los trabajadores, en las relaciones y sobretodo en la comunicación como la base del éxito de la empresa, siendo protagonista en el proceso de tomar decisiones y solucionar problemas. Previamente es importante aclarar que existe una diferencia entre lo que los autores llaman Comunicación Organizacional y Comunicación Interna, Fernández, C. (2005) explica que la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de la organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”, (p.12) mientras que en la comunicación interna solo se transmite información entre los miembros de la empresa; es decir que la comunicación organizacional contiene a la comunicación interna.

La comunicación interna es un elemento principal para enlazar elementos organizacionales como el liderazgo y cultura empresarial; que si se utilizan correctamente podría desencadenar mejoras en el clima interno siendo un medio efectivo para afrontar nuevos retos.

### 1.2.3.2.2. Definición de Comunicación Interna

La comunicación interna es una herramienta de gestión y un conjunto de mecanismos de interrelación de los individuos y grupos de una organización de tal manera que se adapten a un sistema comunicativo para el logro de funciones metas y objetivos. De esta manera es importante partir de la definición etimológica de la palabra comunicación, la misma que según nos explica Flórez (1973) recogido por Amaya, C. y Martínez, J. (2011) “Proviene de la voz latina “comunicare”, puesta o poner en común. En su acepción más general, comunicación es acción y efecto de hacer a otros partícipe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer” (p. 24). Por otro lado, el término griego “Koinoonia” significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano los términos comunicación y comunidad comparten la raíz “común”. La autora Tarazona, R. (2007) [menciona que “existe una profunda relación entre comunicarse y estar en comunidad” \(p.26\).](#) Quedando demostrado que desde tiempos inmemorables la información ha sido un elemento que se participa sin excepción con la comunidad.

En cuanto a la definición de la palabra comunicación, Chiavenato, I. (2000) afirma que es “La manera de relacionarse con otras personas a través de datos, ideas, pensamientos y valores. La comunicación une a las personas para compartir sentimientos y conocimientos” (p.87). Mientras que Tarazona, R. (2007) [define a la comunicación como](#) “un sistema de signos convencionales con los cuales las personas transmiten ideas, pensamientos, pareceres, peticiones o tratan de convencer a otras sobre alguna cuestión a miembros de su comunidad lingüística” [\(p.26\).](#) También Calderón, D. y Moreno, D. (2008) explican que “La comunicación no es otra cosa que una herramienta fundamental para la humanidad que generalmente facilita el

entendimiento entre cada individuo, que permite la existencia de las relaciones y la transmisión de información” (p.4).

De la misma manera es necesario partir de la definición de comunicación organizacional, para posteriormente abarcar la comunicación interna siendo ésta una derivada de la antes mencionada. Así, Gómez, P. (1996) recogido Forero, C y, Hernández, L. (2000) explica que la comunicación organizacional se define como “La planificación, coordinación, implementación, control y evaluación de todas aquellas estrategias, políticas y acciones de cualquier organización, orientadas a conquistar la máxima colaboración de los públicos (internos y externos) con el objetivo de alcanzar las metas propuestas” (p.14). Los autores Calderón, D. y Moreno, D. (2008) la definen como “una herramienta de gestión, que pretende transmitir, influir o informar de los objetivos de la organización, su visión, políticas, estrategias y conductas, para afrontar y saber cómo dar manejo a cada situación que se presente” (p.4).

La comunicación organizacional permite obtener una amplia visión de lo que sucede en la empresa, es un espejo que refleja los éxitos y los fracasos de la misma y permite llegar victoriosos al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales y personales. De esta manera lo menciona Padilla (2003) recogido por Tarazona, R. (2007), quien enfatiza que la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización". (p.25) Por otro lado, la comunicación interna es un proceso de transmisión de valores, cultura y creencias, que son utilizados como instrumento para promover las relaciones efectivas en las áreas de trabajo, creando estabilidad para llegar a la consecución de metas organizacionales. Según Tarazona, R. (2007) “La comunicación interna es una herramienta de gestión y un conjunto de mecanismos de interrelación de los individuos y grupos de una organización de tal manera que se adapten a un sistema comunicativo para el logro de funciones metas y objetivos” (p.27).

La comunicación interna, se define como el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es decir, la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre sus miembros. De la misma forma, Forero, C y, Hernández, L. (2000) afirman que “Cuando nos referimos a comunicaciones internas básicamente nos direccionamos hacia dentro de la organización, teniendo como principal fuente las acciones realizadas y sus respectivos procesos comunicativos, dados por los integrantes que conforman todos los niveles jerárquicos” (p.30).

En la Tabla # 3 se describen los temas que varios autores han tomado en cuenta con mayor frecuencia

**TABLA# 3 ASPECTOS CON MÁS INCIDENCIA ANALIZADOS POR LOS AUTORES  
EN COMUNICACIÓN INTERNA**

Nombre del aspecto estudiado	Forrero Y Hernández (2000)	Tarazona (2007)	Calderón y Moreno (2008)	García (2009)	Rojas (2009)
Filosofía de la empresa	x	x	x	x	x
Éxitos o fracasos de la organización	x		x	x	
Motivación	x	x		x	x
Identificación con la empresa	x		x	x	x
Comunicación entre departamentos	x		x	x	
Comunicación con Jefes	x	x	x	x	x
Comunicación Informal	x	x	x	x	x
Comunicación Formal		x	x	x	x

**Elaborado por:** La Autora

### **1.2.3.2.3 Importancia de la Comunicación Interna**

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, sería imposible que los colaboradores sepan hacia dónde dirigirse, que hacen sus compañeros o que esperan sus líderes de ellos. Coordinar el trabajo y las actividades no sería viable ya que la comunicación permite la administración efectiva del talento humano. El autor Álvarez, A. (2011) explica que la comunicación tiene como función primordial “planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece” (p.10) de esta manera las organizaciones pueden alcanzar metas establecidas. En las conclusiones de los estudios de organizaciones industriales se lee frecuentemente que los niveles altos no se preocupan por la sobrecarga de trabajo, que no escuchan a los empleados y que se vuelven reactivos ante los empleados que plantean un problema o alguna cuestión mejorable. (Vallejo, F. y Pardo, M., 2009)

Dentro de la organización, todos sus miembros juegan un papel fundamental en el desarrollo de la comunicación, cada colaborador de acuerdo a las actividades que desempeña dentro de la empresa, todos deben aprender a comunicarse de forma efectiva, siendo realmente esencial que conozcan cómo funciona la institución. En los altos mandos la tarea se torna un tanto más complicada, ya que son ellos quienes tienen en sus manos en manejo de la empresa. Así lo explica Amaya, C. y Martínez, J. (2011) “tomar decisiones y solucionar problemas, delegar trabajo y motivar a la gente, planear correctamente, seleccionar, capacitar y evaluar al personal son actividades que se verán impactadas de manera relevante por el adecuado manejo de la comunicación” (p. 27).

La comunicación permite a los directivos acercarse a todas las escalas de la empresa y conocer cuáles son sus necesidades y sentimientos. Como Tarazona, R. (2007) [menciona](#), “Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo. La gente entiende mejor sus puestos y se siente más comprometida con ellos, según se encuentran especificados en el organigrama” (p.29). La comunicación en las organizaciones, es parte de un acuerdo que se hace entre los miembros de las mismas, con el objetivo que atravesar una meta en común, optimizando los recursos disponibles.

#### **1.2.3.2.4 Tipos De Comunicación**

Las organizaciones no funcionan sino existe comunicación. Sin ella, los colaboradores de la empresa no podrían conocer las actividades que sus compañeros están desempeñando y la administración no podría recibir informes y mucho menos dar instrucciones. De esta forma la coordinación del trabajo sería imposible, porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros. La comunicación interna en la organización se divide en dos tipos de tal manera que ésta ayude a alcanzar todas las funciones básicas de la administración: planeación, organización, dirección y control, de modo que las organizaciones puedan lograr sus metas y superar sus retos.

#### **Comunicación Formal**

Cuando se envían mensajes dentro de una organización es necesario considerar porqué son enviados y qué función cumplen. Cuando se trata de comunicación formal, estos mensajes, generalmente, son difundidos como respuesta a los objetivos y políticas de la organización. Según Tarazona, R. (2007) la comunicación formal “lleva un contenido ordenado por la organización a través de los canales oficiales señalados por ésta. Su objetivo es lograr la

coordinación eficiente de todas las actividades distribuidas en la estructura de la organización formal” (p. 32).

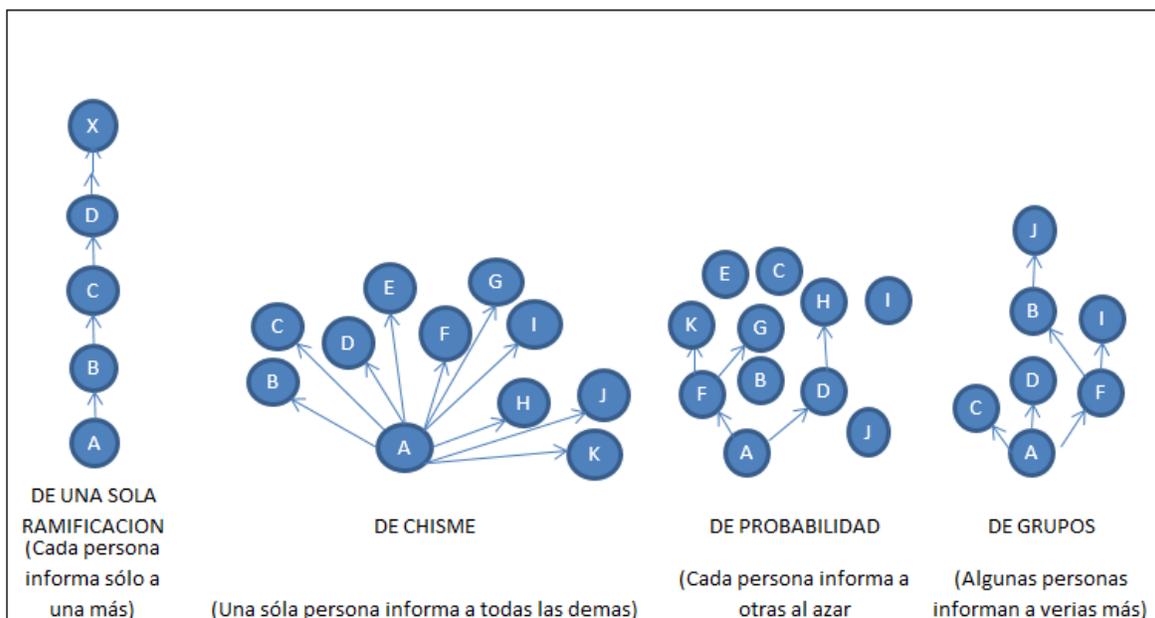
### **Comunicación Informal**

La comunicación informal se manifiesta cuando la información no sigue los caminos preestablecidos estructuralmente. Este tipo de comunicación comprende toda información no oficial que fluye entre los grupos que conforman la organización. (Jiménez, 2006 recogido por Amaya, C. y Martínez, J., 2011, p. 29). La comunicación informal es tan dinámica y variable como lo sean quienes en ella participen, es decir que está sujeta a varios factores externos, como a las emociones y el contexto en el que se desenvuelve. La comunicación está en manos de los colaboradores de la empresa ellos son quienes la transmiten o la detienen según su deseo. La comunicación informal también es conocida como red natural ya que esta es un reflejo del instinto humano. Es inevitable. Según Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “Las organizaciones no pueden despedirlas, porque tampoco las contratan. Sencillamente están allí” (p.81).

En los altos mandos de las empresas se suele considerar que la comunicación informal funciona como una cadena, en la que A se comunica con B y así en lo sucesivo. Esto suele suceder pero no con la frecuencia que se piensa. Al contrario, como se explica en la Figura 1, el empleado A suele comunicarse con otros tres al azar, de tal forma que muchas veces la información no se transmite al total de colaboradores y se extingue tan pronto como empezó.

A continuación se exponen en la Figura 1, los tipos de cadenas informales que se forman en la empresa:

**FIGURA # 1 TIPOS DE CADENAS DE LAS REDES NATURALES**



**Fuente:** Davis, K. y Newstrom, J. (2001, p.82)

La comunicación informal tiene varias características que puede resultar positivas o negativas para la empresa según la manera en la que la afecten. Las también llamadas redes naturales ofrecen un alto nivel de retroalimentación a los empleados sobre las tareas que desempeñan. También facilitan la traducción de órdenes provenientes de la dirección, a un lenguaje que los empleados puedan comprender, así se solucionan errores de comunicación proveniente de los altos mandos. La comunicación informal se encarga de transmitir información que los directivos no desean compartir por medio de comunicación formal. Tienen la capacidad de expandirse con rapidez y de la misma forma pueden evadir cualquier filtro de seguridad ya que no se valen de estructuras organizacionales. (Davis, K. y Newstrom, J., 2001).

### 1.2.3.2.5 Dirección de la Comunicación

La organización requiere para su funcionamiento efectivo, que se les dote a sus

colaboradores con canales de información que sean capaces de dirigirse a lo largo y ancho de la empresa. De esta manera, la información tiene que ser capaz tomar varias direcciones tales como: ascendente (trabajador-jefe); descendente (jefe – trabajador); horizontal (igual-igual). Los directivos de la empresa deben estar conscientes de que si la comunicación trabajador-jefe, falla, la satisfacción en el logro de los objetivos organizacionales, será baja, debido a que se perjudica la eficiencia. Así lo explican Amaya, C. y Martínez, J. (2011) “Más que nunca antes, los administradores necesitan sostener comunicaciones sistemáticas y extensas en direcciones ascendente, descendente y lateral” (p. 27). La manera más acertada de establecer la dirección de la comunicación, es determinar la estructura de la misma a través de los organigramas. Analizarlos permite obtener información sobre los patrones que se esperan seguir para transmitir información en la empresa.

En la mayoría de los casos, las instrucciones, políticas, lineamientos de trabajo, etc., se comunican desde la alta dirección a la gerencia y de ésta al resto de los empleados, siguiendo un flujo de comunicación de arriba hacia abajo (comunicación descendente). Así mismo, (comunicación ascendente). Además, personas del mismo nivel pueden comunicarse o coordinarse entre sí por medio de la comunicación horizontal y, por último, en los casos en donde no haya comunicación oficial o formal, la comunicación informal y el rumor se darán para llenar este vacío de comunicación. Amaya, C. y Martínez, J. (2011)

### **Ascendente**

La comunicación ascendente es aquella que se origina en los empleados dirigiéndose así a quienes se encuentren sobre ellos en el organigrama. Este tipo de comunicación no se expresa solamente de manera oral o escrita, se manifiesta también por medio de los resultados de desempeño o conductas u opiniones que pueden expresar las diversas situaciones que viven los

colaboradores a diario. Esta afirmación es corroborada por Forero, C y, Hernández, L. (2000) quienes expresan que “Se caracteriza porque va desde el personal operativo de la compañía hasta la Alta Gerencia y generalmente se manifiesta en forma de quejas, sugerencias, peticiones o respuestas de encuestas” (p.17). La comunicación ascendente es beneficiosa para la empresa ya que permite que las altas esferas de la empresa conozcan lo que les sucede a los empleado y sepan en qué ambiente se están desempeñando, es una forma de retroalimentación que garantiza la eficacia de la comunicación.

Este tipo de comunicación no posee canales de transmisión establecidos, lo cual hace difícil que la información llegue a los superiores con rapidez. Sobre todo porque como lo mencionan Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “los administradores dudan en transmitir un problema a sus superiores, porque esto implica una admisión de fracaso”. (p.72) Los colaboradores consideran que si comunican algún aspecto negativo sobre su desempeño, los superiores se sentirán desafiados y cuestionados, lo cual se convertirá en un peso para la calificación de desempeño. Por otra parte, en la ascendente escasean los canales de información previamente establecidos. Ante esta falta de gestión, es frecuente que los empleados no se atrevan a improvisar sus propios canales por temor a la reacción de sus superiores y por la presumible falta de utilidad del comunicado.

En algunos casos, los directivos se sienten cuestionados o desafiados. Otra dificultad que se presenta con este tipo de comunicación es la necesidad de respuesta que caracteriza a los seres humanos, los empleados son quienes ponen en marcha la comunicación ascendente y por tanto requieren de una respuesta urgente. La forma en la que reaccionen los directivos determinará el comportamiento futuro de los empleados, es decir que si la dirección responde ágilmente, alentará con ello la emisión de mensajes ascendentes. A la inversa, la falta de respuestas

desestimulará futuras comunicaciones ascendentes. (Davis, K. y Newstrom, J., 2001, p.72) Los mandos medios de las organizaciones tienen en sus manos la capacidad de continuar o detener la información según lo consideren necesario. Así lo explican Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) con el siguiente ejemplo:

Imaginemos que un grupo de trabajadores redacta un reclamo dirigido a su gerente, en el que solicita que se hagan algunos descansos más allá de los ya establecidos dentro del tiempo de trabajo. Para justificar esta petición, alegan los problemas oculares que presentan los trabajadores como consecuencia de las prolongadas sesiones ante el ordenador. Esta circunstancia viene reforzada por el último informe de la asistencia médica. El gerente ignora el comunicado y se limitó a comentar con el resto de los directivos de la empresa que el desgaste visual de los empleados venía provocado por el plus de horas de ordenador dedicadas a asuntos propios (p.9).

La comunicación ascendente, tiene la capacidad de mostrarnos información valiosa sobre la empresa y sobretodo sobre cómo se siente el personal, lo que sucede y lo que se puede mejorar para llegar a cumplir con las metas y objetivos de la organización.

### **Descendente**

La comunicación descendente es aquella que atraviesa de un nivel de la organización hasta un grupo de nivel inferior. Robbins, S. (2004) menciona que “Gerentes y Jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño” (p.285). Sirve para enviar los mensajes de los superiores a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las instrucciones suficientes y específicas de trabajo quien debe hacer qué, cuándo, cómo, dónde y porqué. (Amaya, C. y Martínez, J., 2011) Entre las dificultades que encuentran las organizaciones para gestionar ésta comunicación, es que resulta especialmente compleja por cuestiones como las diferencias de poder y de clase social (Estallo, G., 2001, recogido por Vallejo, F. y Pardo, M., 2009)

Los directivos que recurren a este tipo de comunicación, suelen usar elementos que se ven en extremo lujosos y capaces de llamar la atención, pero sin ser necesariamente eficaces. Davis, K. y Newstrom, J. (2001) explica que una mejor comunicación no se basa sólo en el uso de “recursos llamativos, de acción o electrónicos, sino también en el hecho de que los administradores sean más sensibles en la presentación de información se preparen cuidadosamente para ello y transmitían sus mensajes con claridad y calidez” (p.68). La comunicación descendente según Forero, C y, Hernández, L. (2000) “Tiene la intención de asegurar un desempeño confiable y consistente en el trabajo, mediante el desarrollo de mensajes que parten de los altos niveles jerárquicos hacia los últimos” (p.17). Los altos mandos de la organizaciones que tienen éxito en la comunicación son quienes se muestran sensibles a las necesidades de sus colaboradores mostrándose receptivos y abiertos al dialogo.

### **Horizontal**

La comunicación horizontal es aquella que se desenvuelve entre personas de mismo nivel jerárquico. Este tipo de comunicación permite según la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo (Calderón, D. y Moreno, D. 2008). La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Amaya, C. y Martínez, J. (2011). Un elemento que hace especial a este tipo de comunicación es la informalidad al momento de transmitir información, debido a que al tratarse de jerarquías iguales no se requiere seguir lineamientos ni políticas determinadas.

Por otro lado, Forero, C y, Hernández, L. (2000) afirma que “en la parte inferior se presenta un alto volumen de comunicación horizontal, mientras que en el nivel superior no se

presenta la misma situación” (p.17). La comunicación es necesaria para perpetuar el bienestar de la organización; los empleados en la actualidad tienen un deseo poderoso de saber qué está pasando y en qué forma entran ellos en el gran cuadro.

### **1.2.3.2.6 Herramientas de Comunicación**

#### **Correo Electrónico**

Actualmente, el mundo se ha visto sometido a un nuevo fenómeno, que ha reducido la comunicación cara a cara, pero que al mismo tiempo ha agilitado la transmisión de información convirtiéndose en una herramienta primordial para el desarrollo de la empresa. El correo electrónico es un medio de comunicación que se transmite por internet y que permite la recepción de mensajes y documentos de manera instantánea. Según Calderón, D. y Moreno, D. (2008) el correo electrónico posee un elemento que facilita su actividad ya que se basa en el “protocolo TCP/IP y su esquema de conexión es asíncrono, es decir, no requiere establecer una conexión entre emisor y receptor para transmitir” (p.30). El correo electrónico posee varios beneficios que hacen efectivo su uso en la empresa, entre los cuales se considera la facilidad y rapidez con la que los mensajes se redactan, corrigen, entregan y reciben. Por otro lado está el coste económico que implica enviarlos es reducido. Con un solo clic de distancia se pueden enviar mensajes a miles de destinatarios pudiendo agregar archivos, fotos, videos.

Así como encontramos ventajas, también se presentan desventajas, principalmente la pérdida de contacto personal que, cómo explican Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “causa dificultad para transmitir e interpretar con exactitud emociones y sutilezas en breves (y un tanto infructuosos) mensajes impresos” (p.79). También, los receptores de correos electrónicos, suelen sufrir con frecuencia sobrecargas de información, evitando puedan distinguir los mensajes importantes de mensajes triviales. Robbins, S. (2004) explica que según un estudio reciente “un

empleado estadounidense promedio recibe 31 mensajes de correo electrónico por día” (p.293). Todas estas ventajas pueden ser aprovechadas al interior de la organización. Sin embargo, para que sea efectivo este canal se deben seguir los siguientes consejos a la hora de redactar un correo electrónico: Los párrafos no deben ser muy extensos y las líneas deben contener un máximo de 65 caracteres en las que se expliquen los principales puntos del mensaje ya que la pantalla de la computadora genera cansancio visual y dificultan la lectura.

Se debe emplear un lenguaje que facilite la comprensión del mensaje, procurando usar letras mayúsculas o negritas que destaquen los hechos importantes. En la casilla “Asunto” se debe escribir un título adecuado para el email, ya que de éste dependerá la importancia que el lector le dé. Revisar bien los contactos a quiénes les va a enviar la información es indispensable. Teniendo en cuenta la diferencia entre un mensaje confidencial y uno que si se pueda compartir a un grupo de personas. (Calderón, D. y Moreno, D. 2008). Según Fernández, C. (2005) “debemos motivar a los colaboradores de nuestras organizaciones al consultar el buzón de su correo electrónico al menos en dos ocasiones por día; 9% de los trabajadores estadounidenses ya lo consultan cada hora, 29% varias veces al día 38% una vez al día y el resto 2 o 3 veces a la semana” (p.108).

## **Intranet**

El mundo dinámico en el cual se vive actualmente, requiere alternativas que ayuden a hacer más efectivo el cumplimiento de tareas y actividades, reduciendo plazos e incrementando la calidad de servicio. Por esta razón las organizaciones tienen la obligación de implementar herramientas que beneficien a la compañía como la intranet que es una red informática que sólo puede ser utilizada por los miembros de la organización, de manera que los colaboradores de la empresa puedan cumplir con eficacia los objetivos de la organización optimizando su tiempo para

la transmisión de información. Al igual que el correo electrónico la intranet permite agilizar los procesos y economizar gastos, así lo explican Calderón, D. y Moreno, D. (2008) “con la Intranet, la empresa podría ahorrarse el tiempo y costo asociado a la publicación, duplicación y distribución asociados a la documentación en papel y en cambio proveer información instantánea y segura en formato electrónico” (p.36).

La intranet tiene como beneficio fundamental, el hecho de que acorta distancias entre los colaboradores de la empresa, permitiéndoles estar en contacto sin importar en donde se encuentren. También significa un modo de mantener a la empresa organizada y en constante comunicación. La intranet posee dentro de la organización determinados usos que facilitan la eficacia en la transmisión de información. Entre los más importantes se encuentran la transferencia de Manuales en los que constan reglas, políticas, información sobre seguros de salud, salarios, vacaciones, horarios de trabajo, entre otros. El organigrama también es un elemento que debe ser de dominio de todos los que componen la empresa, en donde se deben agregar la misión, visión valores y objetivos de la misma. Adicionalmente se puede colocar información que contenga los hechos principales de la empresa. (Calderón, D. y Moreno, D., 2008)

### **Videoconferencia**

La videoconferencia es una parte de las redes informáticas que permite a usuarios ubicados en distintos sitios del mundo, comunicarse con la ayuda de video y sonido en tiempo real. Según Robbins, S. (2004) las video conferencias iniciaron en 1990 “se realizaban básicamente en salones especialmente equipados con una cámara de televisión y ubicadas en las instalaciones de la compañía”. (p.294) Actualmente, con el avance de la tecnología, el uso de la videoconferencia ha reducido sus inversión, ya no se requiere de costosos equipos ni de salas

especializadas para esta función. De esta manera es fácil promover su uso efectivo dentro de la empresa. Además, Calderón, D. y Moreno, D. (2008) afirman que es una “excelente manera de ahorrar tiempo, y dinero en tiquetes y hoteles, debido a que evita el desplazamiento de los empleados a otras ciudades” (p.36).

### **Memorandos**

Los memorandos son una forma de comunicación escrita que sigue teniendo vigencia en la organización para informar, dar a conocer instrucciones, recomendaciones o disposiciones. La redacción del memorando debe ser clara y concisa conteniendo por lo general los siguientes ítems:

- Nombre de la persona a quien va dirigido.
- Nombre del remitente.
- Fecha.
- Asunto.
- El contenido.
- Firma del remitente. (Calderón, D. y Moreno, D. , 2008)

### **Carteleras**

Las carteleras son espacios ubicados en sitios estratégicos de la empresa con el fin de anunciar información que sea interesante y útil para los miembros de la misma. Las carteleras presentan como beneficio, el bajo costo que genera su publicación y por otro lado, la información que aquí se publica es capaz de llegar a todos los miembros de la organización si su ubicación ha sido bien escogida. Actualmente podemos encontrar carteleras físicas y carteleras virtuales. Las carteleras físicas son aquellas en las que la información se sitúa en tableros que se encuentran en

lugares como pasillos, ascensores, baños, cafeterías y recepciones. Mientras que la cartelera virtual utiliza recursos como la intranet o el correo electrónico, y debe ser presentada de tal forma que la información sea llamativa.

Según Calderón, D. y Moreno, D. (2008) la información propicia para ser publicada en la cartelera debe ser situaciones como: “reuniones, juntas asambleas, fotografías de eventos importantes de la empresa, seguridad industrial, nuevos procedimientos, logros de la empresa y noticias” (p.28).

### **Circulares**

Son un método de información descendente, mediante el cual los altos mandos transmiten a los empleados noticias de interés general. Las circulares tienen la gran ventaja de que la información puede releerse de tal forma que se asimile eficazmente; también puede ser consultada en cualquier momento y su diseño puede incluir elementos que hagan llamativa su lectura. Por otro lado una desventaja que se encuentra es que la voluntad de ser leída depende del receptor y que existen limitaciones en el uso del espacio, por esta razón la información que se publique debe ser correctamente seleccionada. (Calderón, D. y Moreno, D., 2008).

Se debe considerar que dentro del proceso de comunicación existen determinadas limitaciones que se originan en las relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa y en diversas situaciones que se describe a continuación denominándose barreras de la comunicación.

#### **1.2.3.2.7 Barreras de la Comunicación**

La comunicación como proceso característico de los seres humanos, está sometido a determinados obstáculos que muchas veces causan su distorsión, dificultando la llegada de información a los receptores. Los obstáculos en la comunicación, suelen parecer ruido que según

Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “puede impedir por completo una comunicación, eliminare parte de ella o conferirle un significado incorrecto” (p.61). En la actualidad la comunicación interna suele ser manejada de manera vertical, dando a determinados grupos de la empresa el privilegio de manejarla, convirtiéndose en un limitante que causa problemas en la organización, como destaco Charles Perrow en 1994 recogido por Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) “la distribución, la canalización, la distorsión y el bloqueo de la información se utilizan para delimitar el acceso a posiciones de privilegio en las organizaciones” (p.5). A continuación se describen las barreras de comunicación interna que se presentan con frecuencia en las organizaciones:

### **Rumores**

El rumor es un tipo de comunicación informal, que se ha convertido en una fuente importante de información dentro de las empresas, pero cabe aclarar que no siempre los emisores poseen evidencias certeras de los hechos. Los rumores son resultado del interés y de la ambigüedad, es decir, que si un asunto carece de interés no habrán motivos para que se origine un rumor, de igual manera, si carece de ambigüedad y se conocen correctamente los hechos el rumor se habrá extinguido. Según Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “interés y ambigüedad, deben estar presentes normalmente tanto para iniciar como para sostener un rumor” (p.86). Los rumores generalmente se basan en juicios de valor que las personas elaboran según intereses particulares y experiencias previas; con respecto al tema, Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) explican que “estos se basarán en las experiencias anteriores con el comunicador, el rol que desempeña en la organización y en situaciones que se relacionan con el mensaje” (p.9).

Las personas que manejan determinada información tiene la capacidad de incluir detalles en el rumor que muchas veces exageran parte de la historia original, lo cual mencionan Davis, K. y Newstrom, J. (2001) sucede “a fin de incluir en él sus propias sensaciones y razonamientos;

este proceso se llama elaboración” (p.86). Según Robbins, S. (2004) los rumores poseen tres características fundamentales que son las siguientes: “Primera, que no los controla la administración. Segunda, que la mayoría de los empleados les conceden más credibilidad que a los comunicados formales emitidos por la dirección. Tercera, sirven sobre los intereses personales de los involucrados” (p.290). Como bien lo menciona el autor, el rumor constituye la fuente informal más propagada en la organización; de acuerdo a una encuesta realizada, el 75% de los empleados se enteran de los temas primero a través de rumores. (Robbins, S., 2004).

Las empresas pueden tomar ciertas resoluciones con el fin de reducir los rumores entre los colaboradores de la misma, como que los altos mandos se encarguen de explicar las decisiones que actitudes y decisiones que parezcan impenetrables, también se deben aclarar las situaciones que causen temor de tal manera que no causen tanta ansiedad porque se quedan en el silencio.

### **Barreras Culturales**

La comunicación es un elemento fundamental para el desarrollo de la organización, siendo en muchas ocasiones limitada por elementos culturales que son producidos por estereotipos y malentendidos. Al ser la organización producto de un la unión se un grupo, es muy común que estos grupos hagan suyos determinados comportamientos que se convierten en sus características fundamentales, las mismas que pueden ser ajenas a quienes no pertenezcan al grupo. Esto es lo que sucede muy comúnmente con las culturas que sean extrañas a la empresa, originando distorsiones que dificultan la comunicación. Según Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) “las jergas organizacionales otorgan a sus diferentes grupos sensación de pertenencia, cohesión y autoestima, contribuyendo también a una comunicación eficaz; si bien, al mismo tiempo, provoca algunas disfunciones que sufren especialmente las personas ajenas al grupo” (p.10).

Las barreras culturales pueden dividirse en tres: Las primera son las barreras semánticas, que tienen su origen en los distintos significados que cada persona le da a las palabras según sus experiencias previas, o en casos en los que determinadas palabras no tienen traducción en otros idiomas. Por otro lado, las barreras causadas por las connotaciones de los vocablos, que tienen su causa en la manera en las palabras se interpretan de acuerdo al idioma. También encontramos las barreras causadas por diferencias de entonación que las personas utilizan de acuerdo a la situación en la que se encuentren, esta puede ser una gran dificultad debido a que la entonación incorrecta pueda prestarse para malas interpretaciones. Por último, las barreras causadas por la diferencia en la percepción, de acuerdo al contexto en el que se vive las palabras van adquiriendo diferente significado (Robbins, S., 2004).

La premisa de Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) explica la importancia de ajustarse a otra cultura, “quien se esfuerza en hablar el idioma del otro muestra respeto y adaptación, mientras que se puede utilizar el idioma propio para mostrar al grupo ajeno hostilidad” (p.10). Las empresas deben tener apertura para ajustarse a los requerimientos de las distintas culturas ya que estas podrán determinar situaciones como los horarios de trabajo o los menús en la alimentación, recordando que la empatía es un elemento fundamental en la convivencia.

### **Filtraciones**

La comunicación es un proceso de eternos cambios, sobre todo en las organizaciones, donde la información se altera de acuerdo al interés de quien la maneja. Como Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) lo explican “en el mundo organizacional, la manipulación de la información por parte del emisor para que el receptor la considere positiva es una práctica muy común” (p.14). Según Robbins, S. (2004) “el filtrado se refiere a la manipulación deliberada de la información por parte del emisor, de modo que aparezca más favorable a los ojos del receptor” (p.296). Esta

barrera de la comunicación tiene más probabilidad de aparecer mientras más niveles jerárquicos existan en la organización, debido a que al pasar por muchas personas, cada una la manejará de acuerdo a lo que considere necesario y el mensaje podría llegar alterado a su destino. Este fenómeno sucede debido a que entre los miembros de la organización existe un extendido temor a comunicar malas noticias ya que siempre se encuentra presente el deseo de complacer a los superiores, lo cual lleva a los portadores del mensaje a cambiarlo para que sea recibido con agrado.

### **Errores Semánticos**

Las diferencias en el lenguaje, suelen causar en muchas ocasiones distorsiones que se tornan difíciles de manejar. En el caso de la semántica es aún más difícil su manejo ya que en este ámbito se conjugan no solamente las palabras, sino también gestos, señales y símbolos que poseen distintos sentidos para las personas. La semántica es la ciencia del significado y se torna en una barrera cuando los símbolos que se usan en la comunicación son limitados. La semántica constituye un reto a vencer cuando se trata de diferentes culturas las que deben comunicarse. Así lo mencionan Davis, K. y Newstrom, J. (2001) “Ambas partes deben no sólo conocer el significado literal de las palabras en otro idioma, sino también interpretar las palabras en su contexto y según la forma como se le emplea (tono, volumen y gestos no verbales complementarios)” (p.62).

Un error bastante común al momento de comunicarse, es la inferencia, siendo ésta una interpretación que se les da a las palabras y a los gestos y símbolos basándose únicamente en supuestos, así lo explica Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) “una misma frase implica distintos significados para diferentes receptores”. (p.9) Los directivos de las empresas deben conocer claramente que el manejo de tecnicismos y frases imprecisas pueden limitar el interés y la

comprensión del mensaje por parte de los receptores. Según Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) “la imprecisión se da por carencias del comunicador; en otras, de forma intencionada, para manejar una situación en que no interesa dar a los receptores datos precisos” (p.9).

### **Atención Selectiva**

Los seres humanos tienden a generalizar sus experiencias previas, proyectándolas en cualquier situación que se perciba como similar a la que ya vivieron. Esto suele suceder muy a menudo al momento de comunicarse las personas tienden a bloquearse ante cualquier nueva información. El autor Robbins, S. (2004) afirma que “los receptores ven y escuchan selectivamente, basados en sus necesidades, motivaciones, experiencias, antecedentes y otras características personales” (p.296). Por otro lado, Vallejo, F y Pardo, M. (2009) explica “los discursos, a su vez, están marcados por cuestiones como la clase social y el estatus en la organización, lo que genera en el seno de la organización las citadas barreras” (p.12). La selección de la información puede llevar a errores mucho más graves ya que esta decisión puede afectar a las actividades cotidianas, sucediendo que se omita un detalle clave para el trabajo.

### **Sobrecarga de Información**

Cuando la información que debemos manejar, sobrepasa nuestras facultades, sucede una sobrecarga de información. Los seres humanos tienen la capacidad de asimilar gran cantidad de información, pero en muchas ocasiones, ocurre que no la pueden clasificar u aprovechar, lo cual según Robbins, S. (2004) causa que los individuos “la descartan, la ignoran, pasan u olvidan. O aplazan hasta que la sobrecarga cede” (p.297). De tal manera que, información valiosa se pierde en el proceso. Por esta razón el emisor de la información debe ser quien determine la cantidad de información que transmitirá y la importancia que tiene, deben tener en cuenta que la cantidad excesiva de información solo causará su anulación.

## **Emociones**

Las emociones tienen influencia directa sobre la manera en la que se asimilan los mensajes y también en cómo se expresan. Los mensajes serán interpretados de distinta forma si el receptor se encuentra alegre o enojado. Cuando los seres humanos se encuentran bajo el efecto de una emoción, la comunicación se entorpece haciéndolos más proclives a descuidar procesos de pensamiento racionales y objetivos cambiándolos por juicios emocionales. (Vallejo, F y Pardo, M., 2009).

## **Jerarquía**

La jerarquía es un elemento que ayuda a mantener el orden en las funciones y actividades dentro de la organización. Actualmente se ha convertido en un problema de comunicación ya que generan desigualdad entre los miembros de la empresa, teniendo como resultado una competencia insana entre las áreas, además de que otorga a determinados grupos el poder sobre la información, dándoles la capacidad de ocultar lo que se considere valioso, si ellos lo desean. Los autores Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) opinan en relación al tema que “determinadas posiciones permiten a algunos individuos manejar información privilegiada, mientras que los demás especulan con complicadas averiguaciones” (p.13) situación que puede convertirse en un verdadero problema ya que la información correcta puede convertirse en rumor, aumentando la ansiedad y el temor entre los colaboradores de la empresa.

La organización debe estar consciente de que otorgar a determinados grupos la capacidad de manejar información privilegiada, solo causará un retroceso en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Como afirmo Umberto Eco (1977) recogido por Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) “En ocasiones las organizaciones pecan de soberbia en la gestión del conocimiento” (p.13).

## **Contexto**

El contexto es el conjunto de circunstancias que rodean una situación permitiendo la comprensión de la misma. Entorno al contexto se observa una barrera de comunicación que se da por la inadecuada utilización de espacios y eventos, que en muchas ocasiones no tienen relación y hacen del mensaje un hecho confuso, es decir, lo que se dice, no es coherente con, como y donde se dice. En este caso los autores Vallejo, F. y Pardo, M. (2009) exponen un ejemplo “se anuncia una reunión docente de despedida y festejo de fin de curso y, sorprendentemente, se exponen en ella evaluaciones, balances, porcentajes de aprobados y suspensos” (p.14). En el ejemplo se observa claramente que el objetivo para el que fueron llamados fue muy distinto al fin que tuvo la reunión, esta incoherencia produce ambigüedad, situación que puede causar confusión y falta de credibilidad en el mensaje. La información se debe transmitir de manera transparente con el fin de obtener la misma calidad de respuesta por parte de los receptores.

### **1.2.3.3 Alternativas de administración de la Comunicación Interna de acuerdo a Estilos De Aprendizaje**

La comunicación en la organización permite a los miembros que la componen, mantener una relación interactiva, teniendo conocimiento de los principales hechos que suceden, además de los objetivos de la organización, como la filosofía empresarial (misión, visión, valores) logrando que los colaboradores se integren entre sí.

Los autores García, J., Sánchez, C., Jiménez, M. y Gutiérrez, M. (2012) afirman que todos los estilos de aprendizaje, son capaces de manejar las herramientas interactivas que las empresas usan actualmente, ya sean correos electrónicos, intranet, blog, videoconferencias. Según los autores estos medios son útiles para “la escritura de temas ya sea de manera individual o en equipo de trabajo. Para trabajar documentos, hojas de cálculo y presentaciones con otras

personas” (p. 8). Esta afirmación explica la facilidad que tiene la transmisión de información por medio de las herramientas comunes que utilizan las empresas actualmente.

### **1.2.3.3.1 Estrategias de comunicación cara a cara**

#### **Lluvia de Ideas:**

La lluvia de ideas llamada también brainstorming es una técnica muy utilizada en las empresas debido a la facilidad de uso y sobre todo a la libertad que otorga a los integrantes del grupo. Se centra principalmente en la producción de ideas sin que nadie tenga oportunidad para discutir las o valorarlas, desarrollando así la creatividad del grupo. Según Cembranos, F. (2003) la lluvia de ideas es efectiva porque permite a los participantes improvisar ideas sin tener la presión de que estas tengan que ser correctas, además de que favorece la participación y promueve la escucha activa. Por otro lado, Gil, F. y Alcover, C. (2004) mencionan que este método puede tener varias desventajas como son la aprensión a la evaluación; que hace mención al miedo a tener un error frente a otros, la holgazanería social; debido a que se conoce que los individuos trabajan menos cuando están en grupo, y la interferencia cognitiva debido a que al encontrarse los individuos atentos a las ideas de los otros, pueden perder las propias. La lluvia de ideas se desarrolla de la siguiente manera.

- 1) Se define el tema sobre el que se van a aportar las ideas.
- 2) Se piensan ideas individualmente durante unos minutos (3 a 5) y se anotan en un papel.
- 3) Se ponen en común mientras alguien las va anotando en una pizarra.
- 4) A la vista de las ideas que van saliendo se proponen nuevas ideas.

Finalmente, de acuerdo a García, J., et. al. (2012) es importante aclarar que esta actividad es favorecedora para el estilo activo ya que promueve la participación y creatividad.

**Juego de Roles:**

Es un juego interpretativo, donde cada miembro de la organización representa el rol de un personaje que le haya sido asignado. No existe ningún guión por lo que la persona tiene la libertad de desempeñar su papel como desee. El autor Andreola, B. (1984) afirma para que un grupo desarrolle la participación, comunicación y colaboración, es importante que exista dentro de la organización una rotación del liderazgo. De esta manera los integrantes de la empresa eliminen miedos y asuman nuevos retos. Según García, J., et. al. (2012) el juego de roles es apto para todos los estilos de aprendizaje y es útil porque permite a los individuos tener nuevas perspectivas de la realidad, desarrollando la creatividad.

**Foros de discusión:**

Es una técnica en la que un grupo de personas se expresan a cerca de un tema, mientras son coordinados por una persona que interviene de manera directiva. Gil, F.y Alcover, C. (2004) afirman que la ventaja de este método es que las ideas que de aquí provengan son expresadas completamente en palabras de los integrantes del grupo. Ya que no se encuentra estructurada brinda total libertad a sus miembros. De acuerdo a García, J., et. al. (2012) esta técnica se ajusta más fácilmente a los estilos de aprendizaje activo y reflexivo debido a que estimula el pensamiento crítico.

**Trabajo en grupo:**

Un grupo de trabajo es aquel que se relaciona para compartir información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desempeñar eficazmente su trabajo. El éxito del trabajo en grupo consiste en que todos los miembros sean capaces de asumir responsabilidades y que cumplan con las tareas importantes (Robbins, S., 2004). El trabajo en grupo es positivo para el estilo reflexivo debido a que necesitan tener aprobación de los demás individuos para firmar sus ideas.

## **Debate:**

Es un intercambio de opiniones que se maneja de manera formal y organizada caracterizándose por enfrentar dos posiciones opuestas sobre un tema determinado. El debate es realizado frente a un público y con la dirección de un moderador quien es el encargado de estipular reglas que mantengan el orden entre los ponentes. De acuerdo a García, J., et. al. (2012) el debate se ajusta al estilo reflexivo, debido a que le permite analizar las ventajas y desventajas de un tema para de esta manera determinar su postura. Para el desarrollo del debate se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Elegir un tema de interés que genere controversia.
2. Preparar los contenidos teóricos.
3. Nombrar un coordinador o moderador encargado de determinar el esquema de trabajo, y a un secretario, si fuera necesario. El coordinador mencionará tanto las instrucciones como las reglas del debate y concederá la palabra a cada grupo.
4. Llegar a un consenso sobre las conclusiones. Gil, F. y Alcover, C. (2004)

## **Dudas**

Los autores Lago, B. y Cacherio, M. (2008) afirman que existen ciertas situaciones que pueden originar bloqueos en algunos estilos de aprendizaje como es el caso del estilo teórico. “A la hora de planificar las actividades didácticas hay que tratar de evitar situaciones de bloqueo” (p.11). El estilo teórico particularmente se enfrenta continuamente a dudas que surgen en su interior. Por esta razón, para evitar que los sujetos entren en situaciones de ansiedad es necesario que las personas a su alrededor sepan solventar adecuadamente las dudas y preguntas que manifiesten, de esta forma ellos sentirán que las circunstancias están bajo control.

**Exposiciones:**

Para el estilo pragmático resulta según los autores Lago, B. y Cacherio, M. (2008) una pérdida de tiempo una exposición donde no puedan hallar el lado práctico de las situaciones. Por esta razón es necesario que durante las conferencias sean expuestas las conclusiones y resultados del tema para que de esta manera la información se asimile de manera eficaz.

**Aprendizaje basado en problemas:**

El aprendizaje basado en problemas permite que los integrantes de un grupo tengan la habilidad para construir soluciones a sus problemas. Para García, J., et. al. (2012) explican que esta actividad promueve la participación de los sujetos en la atención a problemas relacionados con su área de especialidad. En esta actividad se les entrega a los individuos un problema al que debe encontrarle una respuesta determinando su aplicación y en la vida cotidiana. Por esta razón esta actividad es propicia para el estilo pragmático.

**Actividades dinámicas:**

Al estilo pragmático, que es al que más se ajusta esta actividad, le gusta estar en movimiento y aprender las cosas haciéndolas, descubriéndolas por sí mismos. Por esta razón, los autores Lago, B. y Cacherio, M. (2008) explican que es más eficaz para que los sujetos aprendan haciendo actividades como minidramas, danza y música, de esta manera ellos se expresan libremente.

La Tabla #04 muestra la manera más efectiva de transmitir información, aplicando las actividades que se ajustan con eficacia a cada estilo de aprendizaje, mejorando su asimilación.

**TABLA # 4 ACTIVIDADES DE ESTILOS DE APRENDIZAJE APLICADAS A  
COMUNICACIÓN INTERNA**

ESTILO	ACTIVIDADES	
	COMUNICACIÓN CARA A CARA	COMUNICACIÓN POR MEDIO DE NUEVAS TECNOLOGIAS
<b>ACTIVO</b>	<p><b>1. Lluvia de ideas:</b> es útil debido a que favorece la interacción en grupo, actividad que es del agrado de este estilo, además de su facilidad de aplicación al momento de resolver problemas.</p> <p><b>2. Juego de Roles:</b> Amplía la habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista, fomenta creatividad y promueve empatía.</p> <p><b>3. Foros de discusión:</b> Permite obtener diversas orientaciones respecto a un tema. Estimula el pensamiento crítico.</p>	<p><b>1. Mapa Conceptual:</b> Enviar la información mediante mapas conceptuales que contengan palabras clave.</p> <p><b>2. Resumen:</b> La información es más efectiva si se envían resúmenes.</p> <p><b>3. Imágenes:</b> La información debe contener gran cantidad de imágenes.</p>
<b>REFLEXIVO</b>	<p><b>1. Juego de Roles:</b> Amplía la habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista, fomenta creatividad y promueve empatía.</p> <p><b>2. Foros de discusión:</b> Permite obtener diversas orientaciones respecto a un tema. Estimula el pensamiento crítico.</p> <p><b>4. Trabajo en Grupo:</b> Requieren obtener opiniones de varias personas antes de tomar una decisión para poder comparar opciones, por eso es más conveniente que trabajen en grupo.</p> <p><b>5. Debates:</b> Les favorece actuar en debates</p>	<p><b>1. Power Point:</b> La información es asimilada cuando incluye una presentación de power point.</p> <p><b>2. Ejemplos:</b> La información enviada debe contener gran cantidad de ejemplos.</p>
<b>TEÓRICO</b>	<p><b>1. Juego de Roles:</b> Amplía la habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista, fomenta creatividad y promueve empatía.</p> <p><b>2. Las dudas:</b> Requiere que las dudas sean aclaradas de manera inmediata.</p>	<p><b>1. Información:</b> Al momento de establecer comunicación prefieren que se evite el exceso de información.</p>

**TABLA # 4 (CONT)**

<b>PRAGMÁTICO</b>	<p><b>1. Juego de Roles:</b> Amplía la habilidad para resolver problemas desde diferentes puntos de vista, fomenta creatividad y promueve empatía.</p> <p><b>2. Exposición:</b> Conferencia en la que se expongan resultados o conclusiones de una actividad.</p> <p><b>3. Aprendizaje basado en problemas:</b> Les agradan porque son tomados de la realidad y promueven sus habilidades cognitivas.</p> <p><b>4. Actividades Dinámicas:</b> Las actividades en las que participen deben ser dinámicas</p>	<p><b>1. Videos:</b> La información debe ir acompañada de videos donde se muestre el lado práctico de la situación.</p> <p><b>2. Datos Curiosos:</b> Colocar datos curiosos y sorprendentes, como los famosos ¿sabías que?</p>
-------------------	---	--

**Elaborado por:** La autora

Por otro lado, tomando en cuenta la teoría antes expuestas, dentro en el área de la comunicación interna, en la organización se pueden observar varios tipos de barreras en la comunicación, ante las cuales los administradores de la empresa pueden tomar varias alternativas de solución entre ellas podemos encontrar:

### **Retroalimentación de Desempeño**

La retroalimentación permite a los colaboradores de la empresa conocer lo que están haciendo y en qué nivel están cumpliendo con los objetivos de la organización. También promueve que los empleados sientan que otros están observando y valorando su desempeño. Como se describió anteriormente en la Tabla # 03, el estilo de aprendizaje teórico requiere constantes respuestas a su desempeño. Los autores Davis, K. y Newstrom, J. (2001) mencionan claramente “los administradores deben alentar este tipo de comportamiento y esforzarse por satisfacer las necesidades de sus empleados respecto a la información relacionada con su desempeño” (p. 70).

## **Escucha Activa**

La escucha implica el uso del oído como de la mente al mismo nivel. Los receptores deben comprender tanto la idea central del mensaje como las emociones que se proyectan junto a él. Davis, K. y Newstrom, J. (2001) afirman que “las personas que escuchan con atención no solo oyen lo que un individuo les dice, sino que captan también los sentimientos y emociones de éste” (p.71). La escucha activa es una habilidad que los miembros de la empresa están en capacidad de desarrollar y que se pueden convertir en una solución a los problemas de comunicación.

## **Reunión con empleados**

Es un método efectivo de comunicación ascendente que permite a los empleados de la empresa expresarse con más comodidad y proyectar sus dudas y respuestas. Las reuniones deben efectuarse con un pequeño grupo de personas a fin de que les sea fácil expresar sus necesidades y problemas; al mismo tiempo la dirección debe manifestar apertura ante cualquier situación.

## **Política de Puertas Abiertas**

La política de puertas abiertas es una declaración por medio de la cual se exhorta a los empleados a acercarse a su supervisor o a la dirección general para dar a conocer inquietudes, con el objetivo de eliminar las barreras que existen en la comunicación ascendente. La idea de las jerarquías, puede causar que tanto empleados como directores tengan renuencia al momento de actuar, por esa razón es más efectivo que los administradores salgan de sus oficinas y se acerquen personalmente al lugar de trabajo de los empleados. Los autores Moya, M., Hernández, J., Hernández, J.R. y Cózar, R. (2009) explican que “hay una diversidad en la forma de aprender de cada persona, por lo que no se puede dar una normativa rígida pretendiendo que sea válida para todos” (p.4) de esa manera está en manos de quienes dirigen las empresas, adaptar los caminos a la peculiaridad de cada persona y tomar en cuenta que cada uno lleva a cuestas un bagaje individual.

El éxito en una organización depende de la capacidad de adaptación de los mensajes a la realidad cultural de sus trabajadores, a sus valores y a sus perspectivas. [Así como lo menciona Tarazona, R. \(2007\)](#) [“la necesidad de establecer comunicación interna aparece para alinear los objetivos individuales con los propósitos colectivos y crear así una cultura sólida” \(p. 29.\)](#) La comunicación interna permite la ejecución de tareas, pero la efectividad con la que se llevan a cabo depende de las herramientas de comunicación que se utilizan puesto a que estas establecen una relación entre los colaboradores de la empresa. Los administradores empresariales deben tener en cuenta que sus colaboradores son diferentes y asimilan el mundo exterior de formas distintas; tal como lo menciona la teoría de los estilos de aprendizaje, que ha confirmado que existen diferencias entre los individuos, proponiendo un medio para mejorar la relación entre los mismos.

#### **1.2.3.4 Compañía Consultora Agroprecisión S.A.**

Para tener una visión amplia de la aplicación de esta investigación, es necesario que se conozca la filosofía de la Compañía Consultora Agroprecisión, con la finalidad de que exista un acercamiento a la empresa y a la población que la compone, facilitando la comprensión de la aplicación de los estilos de aprendizaje en la comunicación interna.

##### **1.2.3.4.1 Historia**

La Compañía Consultora Agroprecisión, nace en el año 2007, como una empresa dedicada a la generación de geoinformación y planificación territorial. Inicialmente sus fundadores Santiago Sghirla y Darío Boada, efectuaban las tareas para las que la empresa fue concebida, a través de siete años de constante labor fueron integrando un grupo de profesionales técnicos capacitados en varias ramas, quienes brindan servicios profesionales altamente eficientes a instituciones públicas y privadas, especialmente del sector social, agrícola, forestal, urbano,

rural, infraestructura, ambiental, desarrollo, comunicaciones, generando estudios para proyectos de desarrollo, diagnósticos, proyectos de factibilidad, planes de manejo, modelos de gestión, ingeniería, catastros, cartografía básica, temática y demás. (Agroprecisión, 2012)

En el año 2009, con el fin de presentar productos oficiales, la compañía adquiere un registro emitido por el Instituto Geográfico Militar (IGM), como persona jurídica para realizar trabajos cartográficos georeferenciados a nivel nacional. Agroprecisión fue acreditada bajo en Registro de Consultores Ambientales, certificado emitido por la Subsecretaría de Calidad Ambiental del Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) en el año 2010. Según la página web de la compañía:

“Actualmente es distribuidor autorizado y exclusivo para el Ecuador de la compañía ASTRIUM GEO SERVICES subsidiaria de EADS (European Aeronautic Defence and Space Company), misma que es número uno en la industria espacial europea, y es dueño único de los derechos de distribución de productos satelitales como Pléiades 1A y 1B, Spot 5,6 y 7, TerraSAR-X, Deimos-1, y las imágenes Formosat-2, siendo el único distribuidor a nivel mundial de imágenes satelitales de múltiples fuentes y resoluciones”. (Agroprecisión, 2012)

#### **1.2.3.4.2 Filosofía Empresarial**

##### **Misión**

Somos una consultora que brinda servicios, productos y equipos de la más alta calidad del mercado, actualizando cada día los conocimientos, con un mejoramiento continuo de las capacidades y habilidades profesionales, entregando soluciones con resultados que satisfagan las necesidades de nuestros clientes

##### **Visión**

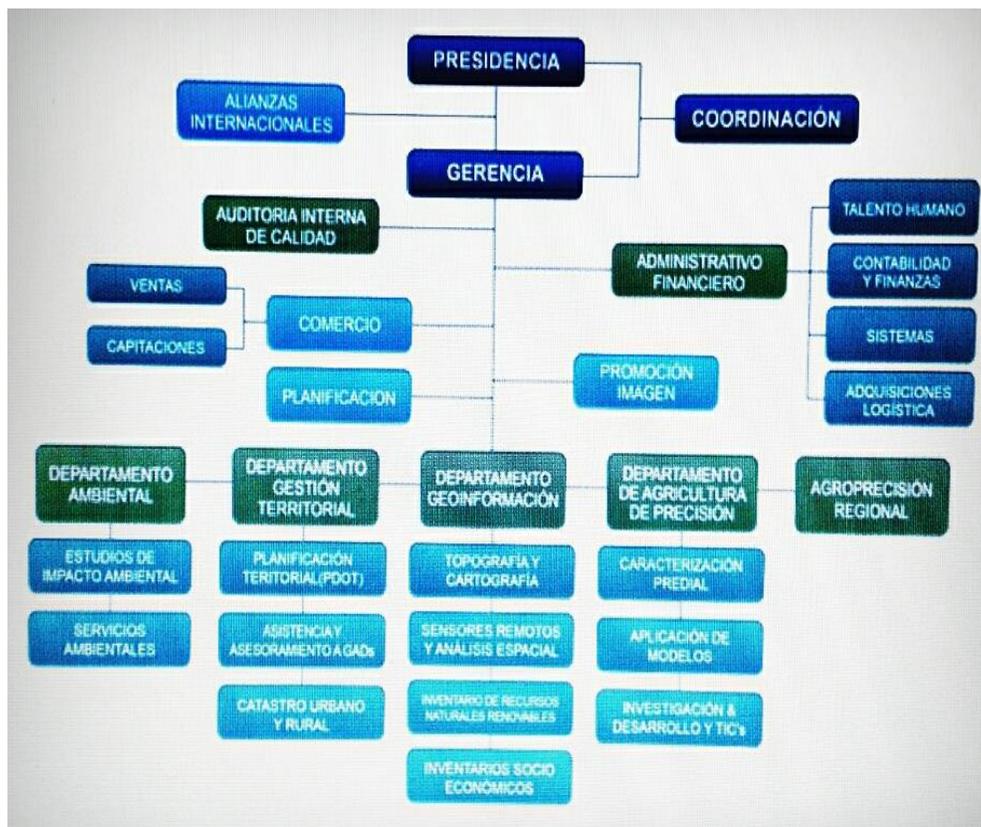
Ser reconocidos como una empresa líder en la entrega de productos de alta calidad, realizando investigación, desarrollando tecnología y brindando servicios de consultoría; con

miras a obtener un territorio ordenado logrando resultados socialmente justos, económicamente rentables y ambientalmente sostenibles

### 1.2.3.4.3 Organigrama

FIGURA 2

### ORGANIGRAMA AGROPRECISIÓN



Fuente: Agroprecisión (2012)

### 1.2.4 Hipótesis

La hipótesis a comprobar fue la siguiente: Los estilos de aprendizaje están relacionados con una comunicación interna más eficiente.

A mayor aplicación de estilos de aprendizaje mayor efectividad de la comunicación interna en la empresa

A menor aplicación de estilos de aprendizaje menor efectividad de la comunicación interna en la empresa.

Los estilos de aprendizaje no están relacionados con la efectividad de la comunicación interna en la empresa.

### **1.2.5 Identificación y Caracterización de Variables**

#### **Variable Dependiente**

Comunicación Interna

#### **Variable Independiente**

Estilos de Aprendizaje

## CAPÍTULO II

### 2. MÉTODO

#### 2.1 Nivel de Estudio

El tema de estilos de aprendizaje ha sido aplicado por varios autores en el ámbito clínico y pedagógico, pero no ha sido tomada en cuenta su factibilidad en el área de la comunicación interna en la organización. Por esta razón la presente investigación utiliza inicialmente un tipo de estudio exploratorio ya que como mencionan Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006)

“Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas” (p.79).

Este tipo de estudio generalmente se aplica previo a un estudio correlacional, el mismo que se utilizó en esta investigación. Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006) “Su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular”. (p.105) De igual manera menciona Monje, C. (2011) que en este tipo de investigación se pretende determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son paralelos, con la variación en otro u otros factores. Esta investigación pretendió determinar el grado de relación que tiene la aplicación de estilos de aprendizaje en la efectividad de la comunicación interna de la institución

Además se aplicó un estudio descriptivo, debido a que se manejó información de tipo documental, así como lo mencionan Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006) “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.80). Por otro lado, también se utilizó como metodología, el Estudio de Caso, el mismo que permite estudiar un objeto o caso, cuyos resultados permanecerán ciertos solo en ese caso en específico. Sin embargo, mediante un estudio de caso se podrá obtener una percepción más completa del objeto de estudio, considerándolo como una entidad holística, cuyos atributos podemos entender en su totalidad solamente en el momento en que se examinen todos los demás de manera simultánea, es decir, estudiar al objeto como un todo. Yin, R (1984)

## **2.2. Modalidad de Investigación**

### **Proyecto de desarrollo**

La investigación pretendió determinar la relación existente entre los estilos de aprendizaje y la efectividad de la comunicación interna en la empresa.

### **De campo**

La investigación obtuvo los datos para su ejecución, directamente en la organización a los colaboradores de la misma.

## **2.3. Método**

### **Inductivo- Deductivo**

Las estrategias desarrolladas para efectivizar la comunicación interna de la empresa fueron desarrolladas mediante la teoría de los estilos de aprendizaje, adecuándose a los estilos

individuales de los integrantes de la organización y ampliándose posteriormente a todas las áreas de Agroprecisión.

## **2.4 Población**

### **Población:**

La población está compuesta por 60 personas que forman la totalidad del personal administrativo y operativo. La población de la empresa está constituida por 21 mujeres y 39 hombres. Las estrategias de comunicación se aplicaron a la totalidad de los integrantes de la organización.

## **2.5 Selección de Instrumentos de Investigación**

La investigación utilizó varios instrumentos entre los cuales consta en primera instancia el test CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje, 1992) (ANEXO B) que permitió obtener datos sobre el estilo de aprendizaje preferente de cada colaborador de la empresa.

La comunicación interna se determinó mediante el cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación (ANEXO C) que se enfocó en determinar la influencia en el personal de temas como: Filosofía de la empresa; Éxitos o fracaso de la organización; Medios de comunicación que usa la empresa para la comunicación interna; Motivación e Identificación; Comunicación informal; Comunicación entre departamentos, Comunicación con jefes. El test se evaluó mediante una escala de Likert, en la que 5 equivalía a Muy de Acuerdo, 4 De Acuerdo, 3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo, 2 en Desacuerdo y 1 Muy en Desacuerdo.

Otra técnica de compilación de datos se aplicó en este trabajo de investigación fue la entrevista, realizada a la Coordinadora del departamento de Talento Humano de la empresa (ANEXO E) de tal manera que se puedan obtener datos cualitativos; de esta manera se incluyeron preguntas abiertas en las que la persona entrevistada tendrá la posibilidad de responder ampliamente que se realizó a la coordinadora del departamento de Talento Humano de la empresa, fue una entrevista semiestructurada. Se preparó una entrevista semiestructurada, es decir, que la guía de la entrevista se construyó en base al marco teórico manejado en este trabajo de investigación, de tal manera que se torne flexible al momento de integrar nuevos elementos a la entrevista

## **2.6 Validez y Confiabilidad**

En el presente trabajo de investigación se utilizará el cuestionario CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje), que permitirá obtener datos sobre el estilo de aprendizaje que sea el preferente en cada colaborador de la empresa. El mismo que según manifiestan Hernández, et al. (2012) tiene una propiedad de un 80% de confiabilidad para determinar la preferencia en los estilos de aprendizaje y al mismo tiempo mantiene estabilidad en el tiempo y por género.

Según Ecurra, L. (2011, p. 102) “En términos generales se puede indicar que el CHAEA presenta evidencias de validez de constructo y confiabilidad por consistencia interna, con lo cual se cumplen los requerimientos psicométricos básicos de la Teoría Clásica de los Tests”

## **2.7 Operalización de las Variables**

### **Variable Independiente**

## **Estilos de aprendizaje**

Se midió con el test CHAEA (Cuestionarios de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje, 1997) que está compuesto por 80 enunciaciones divididas en cuatro fracciones de 20 items que se enfocan en los estilos activo, reflexivo, teórico y práctico. El CHAEA permitió obtener datos sobre el estilo de aprendizaje preferente en cada colaborador de la empresa.

## **Variable Dependiente**

### **Comunicación Interna**

Fue medida mediante el Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación que se enfocó en determinar la manera en la que la empresa administró la comunicación interna. El cuestionario se aplicó como punto de partida, para determinar cuáles son las deficiencias de comunicación presentes en la organización. Dentro de la empresa se aplicaron a todas las áreas de la empresa, distintas estrategias basadas en estilos de aprendizaje (véase TABLA # 4). Para determinar la efectividad de dichas estrategias se llevó a cabo una segunda evaluación, mediante el Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación, aplicado a todo el personal de la empresa. También se realizó una entrevista de comunicación interna con la Coordinadora del Departamento de Talento Humano (ANEXO F), con la finalidad de obtener una perspectiva amplia en el tema, que permitió conocer la visión tanto del área administrativa como operativa.

## 2.8 Procesamiento de Datos

Los datos fueron recogidos mediante el Cuestionario de Alonso, Gallego y Honey de Estilos de Aprendizaje que se tomó de forma virtual a los integrantes de la empresa (ANEXO B). Por otro lado, los datos obtenidos en el transcurso de la investigación, se presentan con la ayuda de tablas y gráficos elaborados en Excel, ya que estos permiten una fácil y rápida comprensión de la información. Para determinar el nivel de relación de ambas variables se utilizó la prueba del Chi cuadrada. La prueba Chi cuadrada es una prueba estadística que sirve para probar la relación entre dos variables. Según Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, L. (2006) la prueba “parte del supuesto de no relación entre variables y el investigador evalúa si en su caso esto es cierto o no, analiza si las frecuencias observadas son diferentes de lo que pudiera esperarse en caso de ausencia de correlación” (p.327). La prueba se calcula mediante una tabla de contingencia, que es un cuadro de dos dimensiones, y cada una contiene una variable. Adicionalmente la prueba del Chi cuadro, se calcula mediante el coeficiente Cramér's V que determina la correlación de las variables mediante la siguiente escala:

- Cramér's  $V = 0$ : no hay relación entre X e Y
- Cramér's  $V = 1$ : hay una relación perfecta entre X e Y
- Cramér's  $V = 0,6$ : hay una correlación relativamente intensa entre X e Y.

En el ítem anterior se manifestó la realización de una entrevista que se llevó a cabo con la colaboración de la Coordinadora del Departamento de Talento Humano, el mismo que se encuentra transcrito en su totalidad en el ANEXO F, además se elaboró un análisis de contenido con la finalidad de obtener los datos más relevantes recabados en la entrevista.

Para la elaboración de esta investigación y consecuentemente para comprobar la hipótesis planteada, se realizó un proceso de sensibilización con la colaboración del personal de la compañía en el que se explicaron y desarrollaron las estrategias de comunicación interna basadas en los estilos de aprendizaje. El proceso constó de tres fases; la primera, de sensibilización a directivos, en la que se mantuvo una reunión solicitando autorización para realizar la investigación y los beneficios que los resultados traerían a la empresa en relación a la comunicación interna.; la segunda fase consistió en la sensibilización a los demás niveles de la empresa; y la tercera, superación de los problemas de comunicación interna.

Durante la segunda fase, se efectuó una capacitación en la que se dieron a conocer los usos prácticos de los estilos de aprendizaje en la comunicación interna de la empresa, mediante dinámicas destinadas a cada estilo de los colaboradores de la empresa, de tal manera que la información sea asimilada de forma positiva (ANEXO G) y la tercer fase que consistió en entregar los resultados de forma individual como al departamento de Talento Humano y jefaturas, tanto de CHAEA como del Cuestionario para la Verificación de la Comunicación Interna, para establecer estrategias para superar los problemas de comunicación interna. Los pasos del Proceso de sensibilización se encuentran detallados en el ítem.

## **CAPITULO III**

### **3. RESULTADOS**

#### **3.1 Levantamiento de Datos**

El presente trabajo de investigación se ha valido de un test y un cuestionario para el proceso de levantamiento de datos. Ambos test se aplicaron vía correo electrónico (Véase ANEXO D). Previo al envío de las pruebas, la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional SEK, extendió a la empresa Agroprecisión, una carta en la que se explica que se aplicarán a los integrantes de la empresa dos tipos de pruebas (Véase ANEXO A). Primeramente, el Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje (CHAEA) (Véase ANEXO B) y paralelamente el Cuestionario de Verificación de Efectividad de Comunicación Interna (Véase ANEXO C). Posterior a la entrega de la carta en manos del personal de la empresa, se dio una socialización a los colaboradores de la empresa sobre las pruebas que serían aplicadas, al mismo tiempo se recopilaron datos importantes como nómina y correos electrónicos a los que se enviarían las pruebas.

Las encuestas fueron enviadas el 22 de enero de 2014, con un plazo de respuesta de una semana. La prueba CHAEA fue enviada a través de su enlace oficial, mientras que el Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación Interna se efectuó mediante la página [surveymonkey.com](http://surveymonkey.com), que permite al emisor subir una encuesta creada por el mismo y

enviarla a los correos electrónicos del personal, permitiendo que la información se recoja de manera digital. La recolección de datos tuvo gran aceptación debido a que existen varios técnicos de la empresa que se encuentran realizando trabajos en distintas provincias y de esta manera el cuestionario pudo llegar a todos los integrantes de Agroprecisión.

Con el objetivo de comprobar la hipótesis establecida en el presente trabajo de investigación, el Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación Interna, fue aplicado previamente (22 de enero de 2014) y posterior a la intervención que se realizó (9 de abril 2014). El cuestionario posterior contuvo las mismas preguntas del cuestionario previo, exceptuando las pregunta 3 y 8 que se tomaron en un primer momento con el objetivo de obtener información acerca de los medios de comunicación que utiliza la empresa para enviar información a sus colaboradores; siendo descartadas en un segundo momento puesto que no eran necesarias al momento de determinar el nivel de correlación. La encuesta posterior fue aplicada en el periodo del 9 al 18 de abril de 2014, debido a que los colaboradores de la empresa tuvieron tiempo para asimilar la capacitación que se realizó en el ámbito de comunicación interna, la misma que se realizó el viernes 21 de febrero 2014 (Véase ANEXO,G)

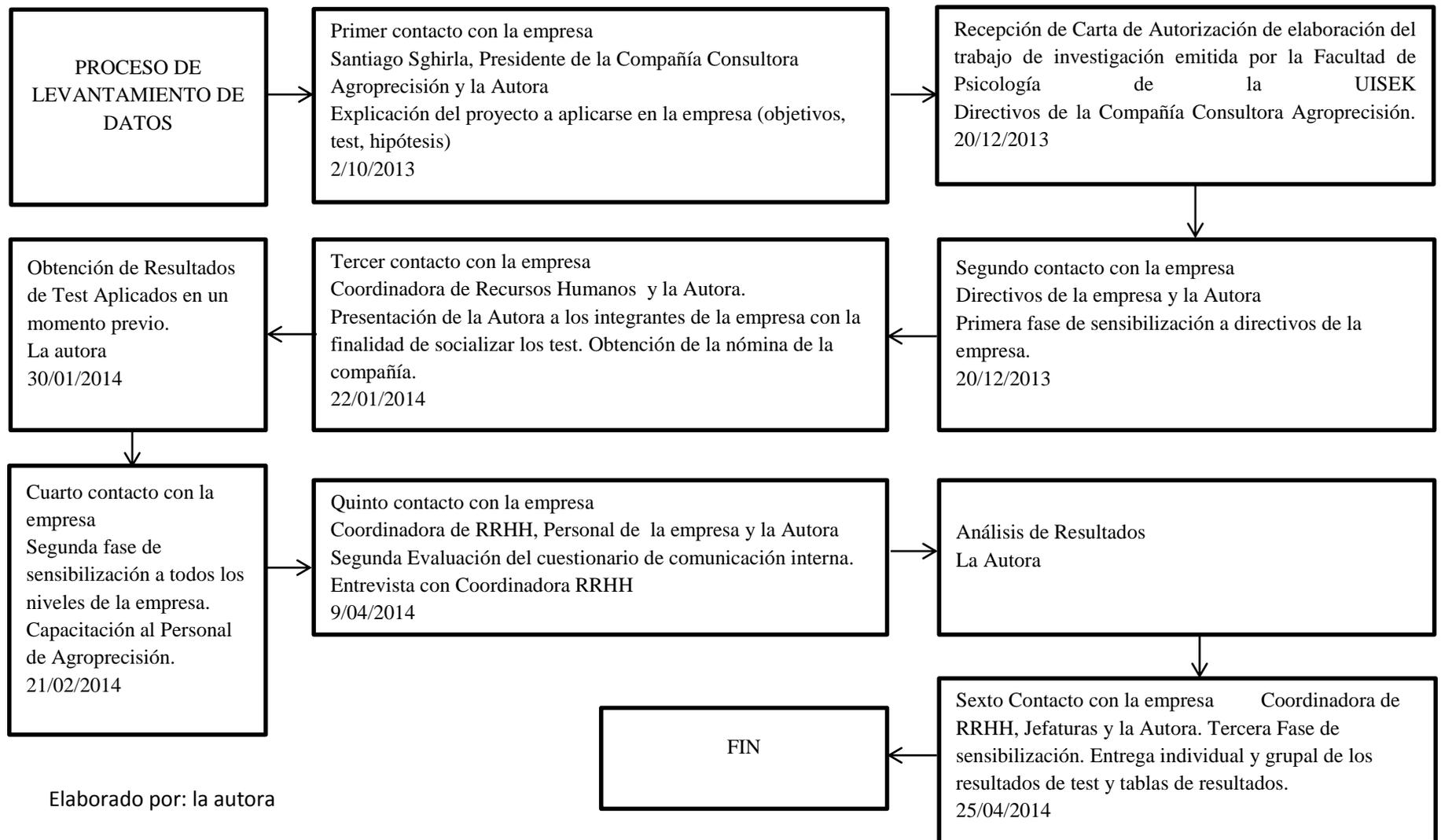
Por otro lado, la entrevista para solidificar el presente trabajo de investigación fue realizada a Morayma López, quien tiene el cargo de Coordinadora del Departamento de Talento Humano y por esta razón conoce a fondo la manera en la que se administra la comunicación interna en la empresa. La entrevista que se mantuvo con la Coordinadora de Talento Humano, fue llevada a cabo el 9 de abril de 2014. (Véase ANEXO F)

La recolección de datos se llevó a cabo con un total 59 personas en el Cuestionario de Comunicación, debido a que finalmente 1 persona del total de la población no pudo responder la prueba. Mientras que el CHAEA fue respondido por la totalidad de la población.

A continuación un diagrama sobre las fases de esta investigación, donde se explican las actividades realizadas con los colaboradores de la empresa, los participantes en cada actividad y la fechas en las que se ejecutaron. (FIGURA # 3).

**FIGURA # 03**

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS**



## **3.2 Presentación y Análisis de Resultados**

### **3.1.2 Análisis de Contenido de la Entrevista**

En la entrevista realizada a Morayma López, Coordinadora de Recursos Humanos de Compañía Consultora Agroprecisión se pudo establecer las diversas características que posee la comunicación al interior de la organización, entre lo más destacado se realizó el siguiente extracto:

#### **Comunicación interna:**

La comunicación interna en la Compañía Consultora Agroprecisión se maneja principalmente mediante correo electrónico, debido a que muchos de sus técnicos se encuentran realizando diversas actividades en diferentes provincias. Lo cual concuerda con la afirmación de Robbins, S. (2004) el correo electrónico se ha convertido en el medio de comunicación preferido por los empleados de las empresas ya que permite que los colaboradores de una empresa ubicados en todas partes del mundo puedan estar en contacto e “intercambiar ideas sobre todos los temas, desde como retener a los empleados hasta como trabajar más de prisa sin perder la calidad” (p. 293).

#### **Ausencia de un Departamento de Comunicación:**

Dentro de la organización no existe un departamento de comunicación como tal, por tanto se maneja desde el departamento de Talento Humano, mientras que la promoción de contenidos en redes sociales es realizada por el departamento de publicidad. Al ser el departamento de Talento Humano quien está a cargo de la comunicación interna de la empresa, fueron ellos

quienes hicieron las funciones de intermediarios para desarrollar las estrategias de comunicación que se incorporaron en la empresa.

### **Autonomía de las áreas para comunicar de acuerdo al estilo de las jefaturas:**

Al no existir un departamento de comunicación, existe una autonomía que permite a los jefes escoger la manera para comunicarse con su equipo. La información que éstos transmiten es principalmente temas laborales y se utilizan diversos canales como el correo electrónico, el teléfono y recientemente la aplicación de celular Whatsapp. La tecnología desarrollada actualmente permite el trabajo a distancia, de tal manera que las actividades puedan ser coordinadas desde lugares remotos (Fernández, C., 2005). Las personas se han acostumbrado a la inmediatez que se obtiene al manejar la tecnología, lo cual según Cynthia L. Kempre recogida por Fernández, C., 2005, ha ocasionado que ocurran ciertas conductas como la flojera, el descuido y la impaciencia, que pueden resultar contraproducentes en la comunicación de la empresa. Las estrategias de comunicación desarrolladas en el presente trabajo de investigación pretendieron evitar la manifestación de dichas conductas en los trabajadores de Agroprecisión, basándose en la Tabla #4 que explica las actividades que se pueden realizar para cada estilo de aprendizaje, la misma que fue aplicada al momento de transmitir información teniendo como intermediarios a los integrantes del departamento de Talento Humano.

### **Problemas de Comunicación:**

Como en toda institución existen problemas de comunicación, que no pueden manejarse solo por las esferas altas, pues existen compañeros que a veces generan rumores y de esto forma se tergiversa la información. Estos rumores son la barrera de comunicación más acentuada en la empresa sin que sea una amenaza extrema. Según Robbins, S. (2004) un 75% de empleados de

las empresas se enteran primero de los temas por medio de rumores. Para el autor lo más conveniente para disminuir los rumores es aclarar al personal los temas que causan más ansiedad entre los colaboradores de la empresa, ya que de esta manera se evitan especulaciones. El tema relacionado con las barreras de comunicación fue abordado con el personal en la Capacitación que se impartió al personal de la empresa (Véase ANEXO G) en la que se les dieron a conocer las estrategias de comunicación que se elaboraron para ser aplicadas en la empresa con la finalidad de efectivizar la transmisión de información.

### 3.2.1. Estilos de Aprendizaje

Los resultados del CHAEA se han dividido en datos generales, posteriormente se analizarán de acuerdo a las distintas áreas de la empresa y por último por género.

#### Datos Globales:

En la Figura 3 se puede determinar que un 48% (29) de los sujetos responden al estilo Reflexivo, 20% (12) Teóricos, 17% (10) son Activos y 15% (9) Pragmáticos. El gráfico representa a la totalidad de la población de la empresa.

**FIGURA# 4**

#### **RESULTADOS PORCENTUALES GLOBALES DE CHAEA**



Fuente: Alonso, C. (1992)

Elabora por: la autora

**TABLA # 5 RESULTADOS INDIVIDUALES GLOBLALES DEL TEST CHAEA**

RESULTADOS DE ESTILOS DE APRENDIZAJE					
SUJETOS	ÁREA	ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
1	DIRECTIVO	7	11	13	11
2	CONTABILIDAD	13	13	12	14
3	TÉCNICO	6	14	7	7
4	PROMOCION E IMAGEN	12	18	13	13
5	TÉCNICO	15	10	13	14
6	TÉCNICO	11	17	14	13
7	AUDITORIA INTERNA	9	14	13	13
8	ADMINISTRATIVO	9	13	12	9
9	PROMOCION E IMAGEN	8	10	14	11
10	TÉCNICO	10	10	12	18
11	SISTEMAS	15	12	16	11
12	TÉCNICO	9	16	12	11
13	ADMINISTRATIVO	12	17	14	11
14	TECNICO	19	11	12	13
15	TÉCNICO	13	17	16	14
16	TECNICO	18	15	15	14
17	SISTEMAS	10	10	12	18
18	COMERCIO	11	7	16	8
19	TÉCNICO	8	15	13	13
20	TÉCNICO	9	13	12	9
21	SISTEMAS	15	10	13	14
22	TECNICO	15	12	16	11
23	COMERCIO	7	16	18	13
24	ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA	14	16	14	14
25	CONTABILIDAD	6	17	18	13
26	ADMINISTRATIVO	14	17	14	13
27	TALENTO HUMANO	15	13	10	14
28	CONTABILIDAD	13	15	10	11
29	TECNICO	10	10	12	18
30	TÉCNICO	12	17	14	11

**TABLA #05 CONT**

31	SISTEMAS	19	11	12	13
32	AUDITORIA INTERNA	11	8	15	8
33	TÉCNICO	7	11	13	11
34	TALENTO HUMANO	5	19	17	13
35	TECNICO	17	16	18	15
36	TECNICO	10	17	16	18
37	ADMINISTRATIVO	18	15	15	14
38	TÉCNICO	12	18	13	13
39	AUDITORIA INTERNA	18	15	15	14
40	SISTEMAS	13	15	10	11
41	TECNICO	9	14	13	13
42	CONSTRUCCIONES	10	8	16	8
43	TECNICO	10	10	12	18
44	TÉCNICO	7	18	11	11
45	TECNICO	11	14	12	9
46	CONTABILIDAD	14	16	15	15
47	TECNICO	15	10	13	14
48	ADMINISTRATIVO	12	14	10	12
49	DIRECTIVO	12	18	13	13
50	TECNICO	12	14	13	12
51	TECNICO	9	17	15	11
52	COMERCIO	17	16	18	15
53	TECNICO	12	17	14	11
54	TECNICO	13	15	10	11
55	DIRECTIVO	10	10	12	18
56	TECNICO	14	17	14	13
57	TÉCNICO	11	14	12	9
58	TÉCNICO	10	10	12	18
59	TÉCNICO	15	10	13	14
60	PROMOCION E IMAGEN	11	10	10	13
		ACTIVO	REFLEXIVO	TEORICO	PRAGMATICO
TOTAL		10	29	12	9

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

## **Análisis de resultados de test CHAEA**

Posterior a la aplicación del Cuestionario Honey Alonso de Estilos de Aprendizaje a los integrantes de la Compañía Consultora Agroprecisión se determinó que el 48% de los integrantes de la empresa pertenecen al estilo reflexivo. Tomando en cuenta las estrategias de comunicación desarrolladas en este trabajo de investigación, se considera que la actividad más adecuada para este estilo de aprendizaje es en primera instancia el debate, que de acuerdo a García, J., et. al. (2012) se ajusta al estilo reflexivo, debido a que le permite analizar las ventajas y desventajas de un tema para de esta manera determinar su postura. Adicionalmente se recomienda que este estilo de aprendizaje realice trabajos en grupo debido a que los individuos adquieren aprobación de los demás para así afianzar sus propias ideas. En cuanto a la comunicación por medio de nuevas tecnologías es efectivo que la información sea expuesta por medio de diapositivas que permitan la asimilación de la misma, procurando la utilización de ejemplos.

Posteriormente se evidenció que el estilo teórico se manifestó en un 20% entre los integrantes de la empresa, para lo cual se determinan actividades como los juegos de roles debido a que según los autores García, J., et. al. (2012) esta actividad permite discutir un tema desde varios puntos de vista promoviendo la empatía en los integrantes del grupo. Además, los autores Lago, B. y Cacherio, M. (2008) afirman el estilo teórico particularmente se enfrenta continuamente a dudas que surgen en su interior, para lo cual es necesario que las personas a su alrededor sepan solventar adecuadamente las dudas y preguntas que manifiesten, de esta forma ellos sentirán que las circunstancias están bajo control. En cuanto al uso de nuevas tecnologías es adecuado que al transmitir mensajes se evite el exceso de información debido a que este estilo de aprendizaje prefiere la información concisa.

Un 17% de sujetos se ajustaron al estilo de aprendizaje activo que de que prefiere actividades como la Lluvia de ideas que según Cembranos, F. (2003) es efectiva porque permite a los participantes improvisar ideas sin tener la presión de que estas tengan que ser correctas, además de que favorece la participación y promueve la escucha activa. También García, J., et. al. (2012) explican que los Foros de discusión son positivos para este estilo, debido a que esta técnica estimula el pensamiento crítico. Para este estilo de aprendizaje es más efectivo recibir la información por medio de mapas conceptuales, ya que de esta forma los mensajes serán resumidos y claros y se deben adicionar imágenes.

Por último el estilo de aprendizaje pragmático prefiere actividades como el aprendizaje basado en problemas ya que los individuos pueden determinar la solución de un problema y su aplicación en la vida cotidiana. Los autores Lago, B. y Cacherio, M. (2008) explican que es más eficaz para que los sujetos aprendan haciendo actividades como minidramas, danza y música, de esta manera ellos se expresan libremente. Al momento de recibir información ellos prefieren que esta sea transmitida por medio de videos y también a través de datos curiosos como los famosos “¿sabías que?”

### **Presentación de datos por áreas:**

A continuación se describen los resultados por cada área de la empresa incluyendo una descripción de las estrategias idoneas a realizar con cada estilo de aprendizaje en el área de la comunicación, ya sea si esta se basa en comunicación cara a cara, mediante nuevas tecnologías o en la vida cotidiana. La información descrita en las siguientes tablas de fue tomada de la Tabla #2 Características de los estilos de aprendizaje y Tabla # 4 Actividades de los estilos de aprendizaje aplicados a la comunicación interna presentadas anteriormente en el marco teórico, las mismas que fueron elaboradas por la autora.

**Administrativos:**

El área cuenta con 5 sujetos de los cuales un 80% (4) son de estilo reflexivo y 20% (1) es activa.

**TABLA # 6 RESULTADOS ÁREA ADMINISTRATIVA**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
		20%	80%		
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara	Lluvia de ideas Juego de roles Foro de discusión	Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates		
	Nuevas tecnologías	Mapa conceptual Resumen Imágenes	Power Point, Ejemplos		
	Actividades Cotidianas	Jugar con videojuegos. Rompecabezas. Torbellinos de Ideas. Música. Fotografías. Pinturas.	Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales		

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

### Adquisiciones y Logística:

El área de adquisiciones y logística está integrada por un sujeto el mismo que se ajusta al estilo reflexivo.

**TABLA # 7 RESULTADOS ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
			100%		
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara		Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates		
	Nuevas tecnologías		Power Point, Ejemplos		
	Actividades Cotidianas		Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales		

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Auditoria Interna:**

El área de auditoría está conformada por 3 sujetos de los cuales 33,3% (1) es reflexiva, 33,3%

(1) es teórica y 33,3% (1) es activo.

**TABLA # 8 RESULTADOS AUDITORIA INTERNA**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
		33%	33%	33%	
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara	Lluvia de ideas Juego de roles Foro de discusión	Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	
	Nuevas tecnologías	Mapa conceptual Resumen Imágenes	Power Point, Ejemplos	Información concisa	
	Actividades Cotidianas	Jugar con videojuegos, Rompecabezas Torbellinos de Ideas, Música. Fotografías, Pinturas.	Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Comercio:**

En el área de comercio existen 3 sujetos de los cuales un 100% (3) son teóricos.

**TABLA # 9 RESULTADOS COMERCIO**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara			Juego de Roles, Las dudas	
	Nuevas tecnologías			Información concisa	
	Actividades Cotidianas			Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Contabilidad:**

En el área de contabilidad son 4 sujetos de los cuales el 50% (2) son de estilo reflexivo, mientras que el 25% (1) es de estilo teórico y 25% (1) es de estilo pragmático.

**TABLA # 10 CONTABILIDAD**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
			50%	25%	25%
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara		Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	Juego de Roles, Exposición, Actividades Dinámicas
	Nuevas tecnologías		Power Point, Ejemplos	Información concisa	Videos, Datos Curiosos
	Actividades Cotidianas		Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	Mirar tiendas, Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Directivos:**

Los directivos son 3 sujetos de los cuales el 33,3 % (1) es reflexivo, 33,3 % (1) es teórico y el 33,3 % (1) es de estilo pragmático.

**TABLA# 11 RESULTADOS DIRECTIVOS**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
			33%	33%	33%
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara		Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	Juego de Roles, Exposición, Actividades Dinámicas
	Nuevas tecnologías		Power Point, Ejemplos	Información concisa	Videos, Datos Curiosos
	Actividades Cotidianas		Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	Mirar tiendas, Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Planificación:**

El área de planificación esta compuesta por un sujeto el cual se ajusta al estilo teórico.

**TABLA # 12 RESULTADOS PLANIFICACION**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara			Juego de Roles, Las dudas	
	Nuevas tecnologías			Información concisa	
	Actividades Cotidianas			Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Promoción e Imagen:**

El área de promoción está compuesta por 4 sujetos de los cuales el 50% (2) son reflexivos 25%

(1) es teórico y 25% (1) pragmático.

**TABLA # 13 RESULTADOS PROMOCION E IMAGEN**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
			50%	25%	25%
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara		Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	Juego de Roles, Exposición, Actividades Dinámicas
	Nuevas tecnologías		Power Point, Ejemplos	Información concisa	Videos, Datos Curiosos
	Actividades Cotidianas		Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	Mirar tiendas, Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Sistemas:**

El departamento de sistemas existen 5 sujetos de los cuales el 40% (2) son de estilo activo, 20%

(1) de estilo reflexivo, 20% (1) estilo teórico y 20% (1) de estilo pragmático.

**TABLA # 14 SISTEMAS**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
		40%	20%	20%	20%
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara	Lluvia de ideas Juego de roles Foro de discusión	Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	Juego de Roles, Exposición, Actividades Dinámicas
	Nuevas tecnologías	Mapa conceptual Resumen Imágenes	Power Point, Ejemplos	Información concisa	Videos, Datos Curiosos
	Actividades Cotidianas	Jugar con videojuegos. Rompecabezas Torbellinos de Ideas. Música. Fotografías.	Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	Mirar tiendas, Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

**Talento Humano:**

Este departamento está compuesta por 2 sujetos, 50% (1) es de estilo reflexivo y 50% (1) es de estilo activo.

**TABLA # 15 TALENTO HUMANO**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
		50%	50%		
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara	Lluvia de ideas Juego de roles Foro de discusión	Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates		
	Nuevas tecnologías	Mapa conceptual Resumen Imágenes	Power Point, Ejemplos		
	Actividades Cotidianas	Jugar con videojuegos. Rompecabezas. Torbellinos de Ideas. Música. Fotografías. Pinturas.	Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales		

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

## Técnicos:

El equipo de técnicos esta compuesto por 30 sujetos de los cuales el 56% (17) son de estilo reflexivo, 17% (5) son de estilo activo, 17% (5) son pragmáticos y 10% (3) son teóricos.

**TABLA # 16 RESULTADOS TECNICOS**

CONTEO		ACTIVO	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
		17%	56%	10%	17%
ESTRATEGIAS	Comunicación cara a cara	Lluvia de ideas Juego de roles Foro de discusión	Juego de Roles, Foros de discusión, Reunión, Trabajo en grupo, Debates	Juego de Roles, Las dudas	Juego de Roles, Exposición, Actividades Dinámicas
	Nuevas tecnologías	Mapa conceptual Resumen Imágenes	Power Point, Ejemplos	Información concisa	Videos, Datos Curiosos
	Actividades Cotidianas	Jugar con videojuegos. Rompecabezas Torbellinos de Ideas. Música.	Escuchar música, dibujar, realizar trabajos manuales	Escuchar música, ir al cine, trabajos manuales, deportes, comer	Mirar tiendas, Mini dramas. Manualidades. Juegos. Danza. Resolución de problemas

**Fuente:** Alonso, C. (1992)

**Elaborado por:** La Autora

### 3.2.1 Comunicación Interna

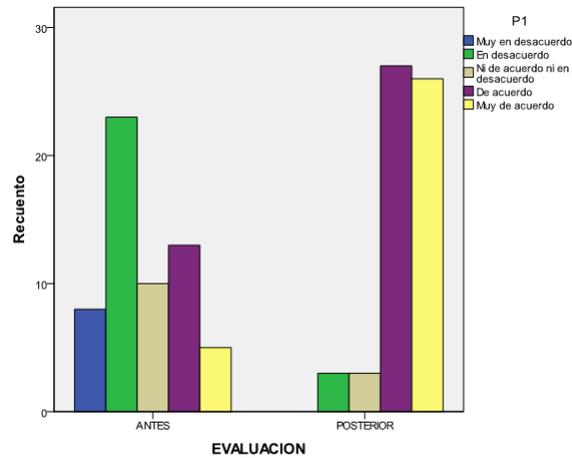
La comunicación interna se evaluó durante dos momentos, un momento previo y un momento posterior a la intervención basada en estilos de aprendizaje. A Continuación se presentan los datos en gráficos comparativos de las respuestas previas y posteriores en cada pregunta

## **1. ¿Conoce usted sobre la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos)?**

En la pregunta 1, 13 sujetos se encuentran en de acuerdo durante el momento previo. Durante el momento posterior, 28 personas estuvieron de acuerdo. Es importante que los colaboradores de la empresa tengan conocimiento sobre la filosofía empresarial, ya que de esta manera se alcanzan con eficacia los objetivos propuestos por cada área de la empresa. Durante el proceso de sensibilización, el departamento de Talento Humano se encargó de transmitir a sus colaboradores información sobre la filosofía empresarial de tal cual previamente pocos tenían conocimiento, garantizando que los colaboradores conserven una guía para alcanzar los objetivos de la empresa. Los autores Calderón, D. y Moreno, D. (2008) definen la filosofía empresarial como “una herramienta de gestión, que pretende transmitir, influir o informar de los objetivos de la organización, su visión, políticas, estrategias y conductas, para afrontar y saber cómo dar manejo a cada situación que se presente” (p.4). Según Tarazona, R. (2007) explica que al no existir en las instituciones un claro sistema de comunicación, la información podría verse afectada dando como resultado una serie de conflictos, desde barreras de la comunicación hasta una pérdida de identidad corporativa.

**FIGURA 5**

**PREGUNTA 1**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

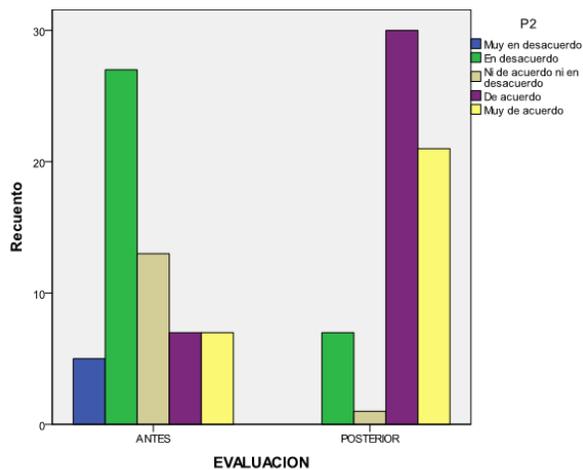
## **2. ¿La empresa le informa frecuentemente a cerca de los éxitos y fracasos de la misma?**

En esta pregunta en el momento previo, 7 personas estuvieron en de acuerdo, mientras que en el momento posterior 31 personas estuvieron de acuerdo. La falta de comunicación formal en cuanto a éxitos y fracasos de la organización, puede originar comunicación informal y rumores que se ocuparían de llenar esta ausencia (Amaya, C. y Martínez, J., 2011). El autor Álvarez, A. (2011) explica que el cumplimiento de los objetivos de la organización, tienen lugar cuando ha existido una planificación y gestión del entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenecen los miembros de la organización. Durante la capacitación se les explicó a los integrante de la empresa la importancia de tener una comunicación clara de tal manera que se evite crear situaciones de angustia en las que las personas no sepan lo que sucede y al mismo tiempo disminuir la creación de rumores. El departamento de Talento Humanos se encargó de

informar continuamente a cerca de los éxitos y fracasos de la organización permitiendo que el personal tenga conocimiento de las actitudes y actividades que hacen que la empresa haya alcanzado sus objetivos y al mismo tiempo conocer en que se debá mejorar, de ser este el caso.

**FIGURA 6**

**PREGUNTA 2**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora.

### 3. ¿Mediante qué medio le son informados los sucesos importantes de la organización?

La pregunta 3 solo se efectuó en un momento previo, debido a que se utilizó de forma informativa con el objetivo de conocer cuáles son los medios que la empresa emplea para comunicarse con sus colaboradores. En esta pregunta un 68% (40 personas) se comunican por email, situación que concuerda con la teoría; tal como lo manifiesta Robbins S. (2004) “un empleado estadounidense promedio recibe 31 mensajes de correo electrónico por día” (p. 293). Según Fernández, C. (2005) el correo electrónico se ha convertido en un medio de comunicación tan popular dentro de las empresas que es importante motivar a los trabajadores a que consulten el buzón de su correo electrónico

varias veces al día. La empresa continuó usando el correo electrónico como medio de comunicación entre los integrantes de la empresa, debido a que muchos de sus técnicos se encontraban en provincia.

## FIGURA 7

### PREGUNTA 3

Opciones de respuesta	Respuestas	
Email	68%	40
Teléfono	15%	9
Cartelera	10%	6
Boletines	7%	4
Total		59

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

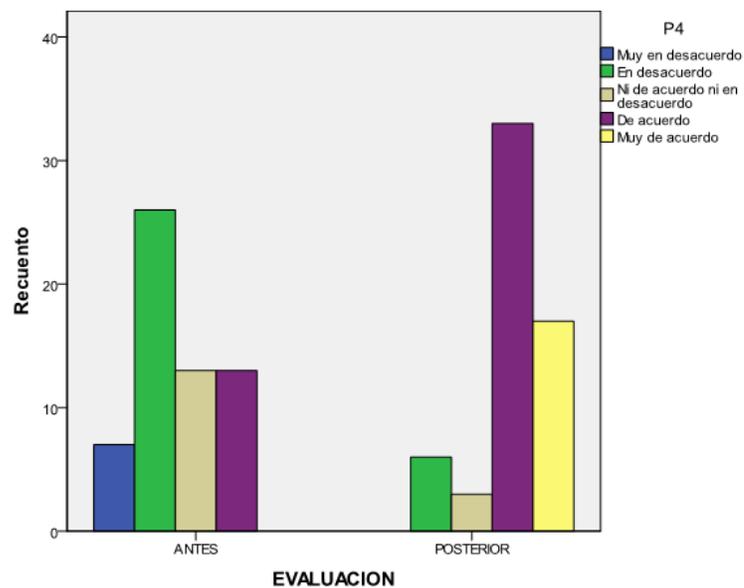
#### 4. ¿Siente que la empresa reconoce sus logros y cumplimiento de sus metas?

En un momento previo 13 personas estuvieron de acuerdo, en el momento posterior 33 sujetos están de acuerdo. El cambio en la apreciación de los colaboradores de la empresa acerca de si la empresa reconoce sus logros y metas, es positivo, debido a que los colaboradores de la empresa se sienten más satisfechos con la retroalimentación que reciben por parte de sus jefes. Como Tarazona, R. (2007) [menciona](#), cuando la comunicación es eficaz, se alienta un mejor desempeño y satisfacción en el trabajo, de esa manera los sujetos entienden mejor sus puestos y se sienten más comprometidos con ellos. [Cuando existe gran motivación entre los empleados, el clima mejora y permite](#)

establecer relaciones satisfactorias de animación, interés y colaboración. Posterior al proceso de sensibilización el departamento de Talento Humano a través de su intranet hace públicos los éxitos individuales de sus colaboradores de manera mensual.

**FIGURA 8**

**PREGUNTA 4**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

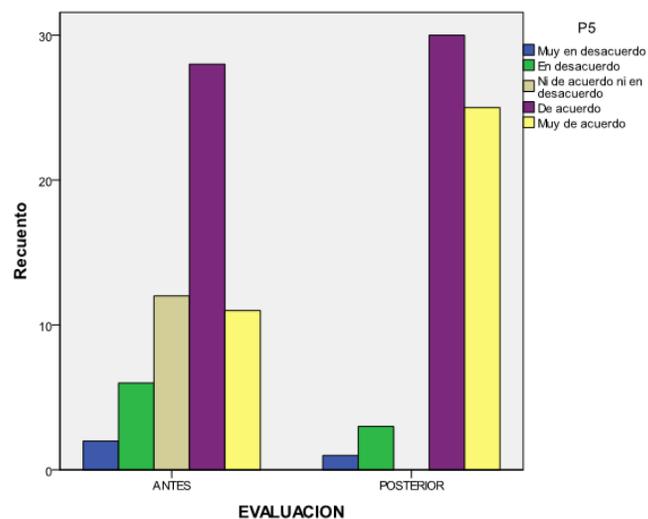
##### 5. ¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva?

En este caso 30 personas están de acuerdo en un primer momento, mientras en el segundo momento 29 sujetos están de acuerdo. Este tipo de comunicación permite según la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo (Calderón, D. y Moreno, D. 2008). La comunicación entre pares es

esencial ya que permite que la información se transmita mediante un lenguaje sencillo que todos sean capaces de comprender haciendo más sencilla la consecución de objetivos (Davis, K. y Newstrom, J., 2002). La capacitación que se desarrolló dentro de la empresa permitió que mediante las dinámicas realizadas, los lazos entre compañeros se profundicen ya que se les dio la oportunidad de conocerse más a fondo.

**FIGURA 9**

**PREGUNTA 5**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora.

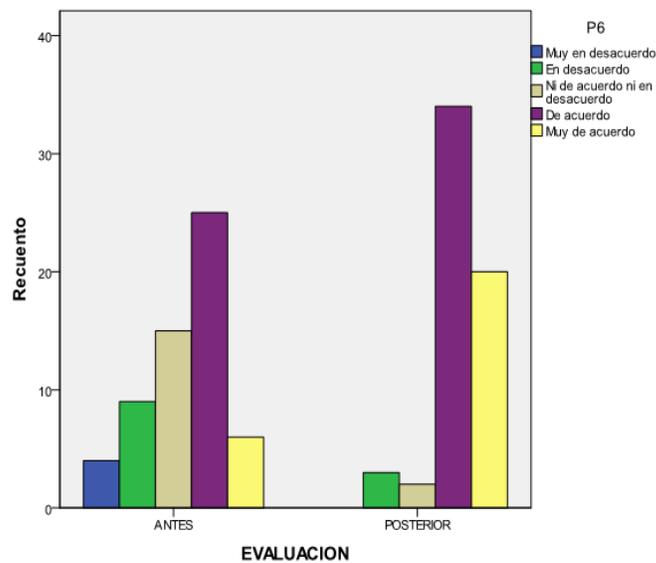
**6. ¿La comunicación entre las diferentes áreas es efectiva?**

La pregunta número 6 muestra que 25 sujetos están de acuerdo en un primer momento, en un momento posterior 33 sujetos están de acuerdo. Según Tarazona, R. (2007) la comunicación entre las área es una herramienta de gestión y un conjunto de mecanismos de interrelación de los individuos y grupos de una organización de tal manera

que se adapten a un sistema comunicativo para el logro de funciones metas y objetivos. La necesidad de comunicación entre las áreas, permite alinear los objetivos propios con los colectivos, creando de esta manera una cultura que ofrezca solidez a sus colaboradores (Davis, K. y Newstrom, J., 2001). Mediante el proceso de sensibilización el departamento de Talento Humano ha mantenido una estrecha comunicación entre distintas áreas permitiendo crear relaciones efectivas que promueven el desarrollo positivo de las actividades de las áreas con la finalidad de alcanzar objetivos comunes.

**FIGURA 10**

**PREGUNTA 6**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

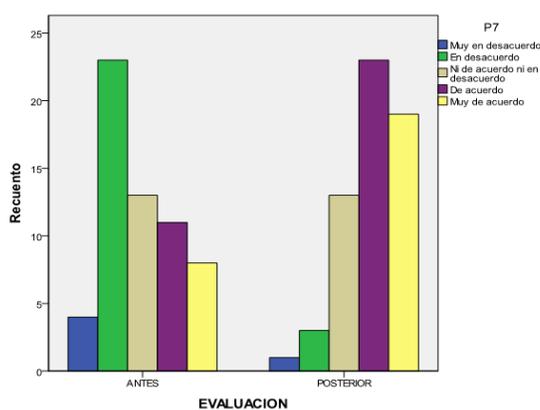
**Elaborado por:** La Autora

## 7. ¿Su jefe inmediato se comunica con usted frecuentemente?

En el momento previo 11 individuos estuvieron de acuerdo, mientras que en el momento posterior, 23 personas estuvieron de acuerdo. El proceso de sensibilización permitió tener un acercamiento con las jefaturas que han incursionado con la política de puertas abierta permitiendo que los colaboradores de la empresa tengan un conocimiento preciso a cerca de lo que se espera de ellos. Robbins, S. (2004) menciona que gerentes y jefes de grupo se comunican de esta manera para asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar de políticas y procedimientos, señalar problemas que requieren atención y ofrecer retroalimentación sobre el desempeño. Si los altos mandos de la empresa se comunican de manera descendente, permiten a sus colaboradores tener la capacidad de tomar decisiones, solucionar problemas y ser creativos, de tal forma que posteriormente tengan el beneficio de delegar tareas, logrando que estas se cumplan de forma efectiva (Amaya, C. y Martínez, J. , 2011)

**FIGURA 11**

**PREGUNTA 7**



**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

## 8. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con usted?

Al igual que la pregunta 3, la pregunta 8 fue una pregunta puramente informativa.

### FIGURA 12

#### PREGUNTA 8

Opciones de respuesta	Respuestas	
Email	51%	30
Teléfono	34%	20
Personalmente	15%	9
Total	100%	59

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

### Análisis de Correlación de Variables basados en Chi cuadrado

#### P1 ¿Conoce usted sobre la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos)?

Al realizar la tabla de contingencia se encontró significación a nivel del 1% en la prueba de Chi-cuadrada de Pearson, lo que nos indica que hubo cambios de la información anterior a la capacitación y la obtenida después de la capacitación con respecto al conocimiento sobre la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos), sin embargo se puede manifestar que si se presenta una relación relativamente intensa entre la información antes y posterior a la capacitación pues Cramer V alcanzo un valor de 0.626, con un coeficiente de contingencia de 0.531.

**TABLA #17 TABLA DE CONTINGENCIA PREGUNTA 1**

		P1 ¿Conoce usted sobre la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos)?					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION ANTES	Recuento	8	23	10	13	5	59
	Frecuencia esperada	4,0	13,0	6,5	20,0	15,5	59,0
	% dentro de EVALUACION	13,6%	39,0%	16,9%	22,0%	8,5%	100,0%
POSTERIOR	Recuento	0	3	3	27	26	59
	Frecuencia esperada	4,0	13,0	6,5	20,0	15,5	59,0
	% dentro de EVALUACION	,0%	5,1%	5,1%	45,8%	44,1%	100,0%
Total	Recuento	8	26	13	40	31	118
	Frecuencia esperada	8,0	26,0	13,0	40,0	31,0	118,0
	% dentro de EVALUACION	6,8%	22,0%	11,0%	33,9%	26,3%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	46,280 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	53,103	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 4,00.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,626	,000
	V de Cramer	,626	,000
	Coefficiente de contingencia	,531	,000
N de casos válidos		118	

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

**P2 ¿La empresa le informa frecuentemente a cerca de los éxitos y fracasos de la misma?**

Sobre las respuestas a la pregunta, la prueba de Chi cuadrada de Pearson fue significativa al 1%, lo que nos indica que hubo cambios de la información anterior a la capacitación y la obtenida después de la capacitación, con una alta tendencia a estar de acuerdo. Sin embargo se puede manifestar que si se presenta una relación relativamente intensa entre la información antes y

posterior a la capacitación pues Cramer V alcanzo un valor de 0.640 y el coeficiente de contingencia fue de 0.533

**TABLA #18 TABLA DE CONTINGENCIA PREGUNTA 2**

			P2 ¿La empresa le informa frecuentemente a cerca de los éxitos y fracasos de la misma?					Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION	ANTES	Recuento	5	27	13	7	7	59
		Frecuencia esperada	2,5	17,0	7,0	18,5	14,0	59,0
		% dentro de EVALUACION	8,5%	45,8%	22,0%	11,9%	11,9%	100,0%
	POSTERIOR	Recuento	0	7	1	30	21	59
		Frecuencia esperada	2,5	17,0	7,0	18,5	14,0	59,0
		% dentro de EVALUACION	,0%	11,9%	1,7%	50,8%	35,6%	100,0%
Total	Recuento	5	34	14	37	28	118	
	Frecuencia esperada	5,0	34,0	14,0	37,0	28,0	118,0	
	% dentro de EVALUACION	4,2%	28,8%	11,9%	31,4%	23,7%	100,0%	

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	48,348 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	54,419	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,640	,000
	V de Cramer	,640	,000
	Coficiente de contingencia	,539	,000
N de casos válidos		118	

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

#### P4 ¿Siente que la empresa reconoce sus logros y cumplimiento de sus metas?

Sobre esta pregunta las respuestas antes y después de la capacitación se manifestaron diferentes a nivel del 1% ya que su Chi-cuadrado de Pearson fue de 51.446, pues después de la capacitación están más de acuerdo, por otro lado V de Cramer y el coeficiente de contingencia manifiestan que hay una correlación relativamente intensa entre las respuestas anteriores y posteriores.

**TABLA # 19 TABLA DE CONTINGENCIA PREGUNTA 4**

			P4 ¿Siente que la empresa reconoce sus logros y cumplimiento de sus metas?					Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION ANTES	Recuento		7	26	13	13	0	59
	Frecuencia esperada		3,5	16,0	8,0	23,0	8,5	59,0
	% dentro de EVALUACION		11,9%	44,1%	22,0%	22,0%	,0%	100,0%
POSTERIOR	Recuento		0	6	3	33	17	59
	Frecuencia esperada		3,5	16,0	8,0	23,0	8,5	59,0
	% dentro de EVALUACION		,0%	10,2%	5,1%	55,9%	28,8%	100,0%
Total	Recuento		7	32	16	46	17	118
	Frecuencia esperada		7,0	32,0	16,0	46,0	17,0	118,0
	% dentro de EVALUACION		5,9%	27,1%	13,6%	39,0%	14,4%	100,0%

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	51,446 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	62,478	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 3,50.

#### Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,660	,000
	V de Cramer	,660	,000
	Coeficiente de contingencia	,551	,000
N de casos válidos		118	

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

### P5: La comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva?

Con respecto a la pregunta, las respuestas antes y posterior a la capacitación provocaron un Chi-cuadrado de 18.847 que permite manifestar que hay una diferencia entre las respuestas anteriores y posteriores a la capacitación, sin embargo al establecer las pruebas simétricas se puede manifestar que hay una correlación únicamente significativa entre la información anterior y posterior.

**TABLA # 20 TABLA DE CONTINGENCIA PREGUNTA 5**

			P5: La comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva?					Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION	ANTES	Recuento	2	6	12	28	11	59
		Frecuencia esperada	1,5	4,5	6,0	29,0	18,0	59,0
		% dentro de EVALUACION	3,4%	10,2%	20,3%	47,5%	18,6%	100,0%
	POSTERIOR	Recuento	1	3	0	30	25	59
		Frecuencia esperada	1,5	4,5	6,0	29,0	18,0	59,0
		% dentro de EVALUACION	1,7%	5,1%	,0%	50,8%	42,4%	100,0%
Total	Recuento	3	9	12	58	36	118	
	Frecuencia esperada	3,0	9,0	12,0	58,0	36,0	118,0	
	% dentro de EVALUACION	2,5%	7,6%	10,2%	49,2%	30,5%	100,0%	

#### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	18,847 <sup>a</sup>	4	,001
Razón de verosimilitudes	23,654	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 4 casillas (40,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,50.

#### Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,400	,001
	V de Cramer	,400	,001
	Coeficiente de contingencia	,371	,001
N de casos válidos		118	

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

## P6 ¿La comunicación entre las diferentes áreas es efectiva?

Con respecto a esta pregunta se debe manifestar que las respuestas anteriores y posteriores se diferenciaron estadísticamente al 1%, con un coeficiente de Chi-cuadrado de Pearson de 25.853 ya que se incrementó notablemente las respuestas posteriores a estar muy de acuerdo, al establecer las medidas simétricas V de Cramer y el coeficiente de contingencia manifestaron una relación apenas significativa, entre la respuestas anteriores y posteriores a esta pregunta.

**TABLA #21 TABLA DE CONTINGENCIA PREGUNTA 6**

		P6 ¿ La comunicación entre las diferentes áreas es efectiva?					Total
		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION ANTES	Recuento	4	9	15	25	6	59
	Frecuencia esperada	2,0	6,0	8,5	29,5	13,0	59,0
	% dentro de EVALUACION	6,8%	15,3%	25,4%	42,4%	10,2%	100,0%
POSTERIOR	Recuento	0	3	2	34	20	59
	Frecuencia esperada	2,0	6,0	8,5	29,5	13,0	59,0
	% dentro de EVALUACION	,0%	5,1%	3,4%	57,6%	33,9%	100,0%
Total	Recuento	4	12	17	59	26	118
	Frecuencia esperada	4,0	12,0	17,0	59,0	26,0	118,0
	% dentro de EVALUACION	3,4%	10,2%	14,4%	50,0%	22,0%	100,0%

### Medidas simétricas

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,468	,000
	V de Cramer	,468	,000
	Coeficiente de contingencia	,424	,000
N de casos válidos		118	

### Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,853 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	29,268	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,00.

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

**P7 ¿Su jefe inmediato se comunica con usted frecuentemente?**

Sobre esta pregunta se debe manifestar que las respuestas anteriores y posteriores se diferenciaron estadísticamente al 1%, con un coeficiente de Chi-cuadrado de Pearson de 25.901 ya que se incrementó notablemente las respuestas posteriores a estar muy de acuerdo, al establecer las medidas simétricas V de Cramer y el coeficiente de contingencia manifestaron una relación apenas significativa, entre la respuestas anteriores y posteriores a esta pregunta.

**TABLA# 22 TABLA DE CONTINGENCIA DE PREGUNTA 7**

			P7 ¿Su jefe inmediato se comunica con usted frecuentemente?					Total
			Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
EVALUACION ANTES	Recuento		4	23	13	11	8	59
	Frecuencia esperada		2,5	13,0	13,0	17,0	13,5	59,0
	% dentro de EVALUACION		6,8%	39,0%	22,0%	18,6%	13,6%	100,0%
POSTERIOR	Recuento		1	3	13	23	19	59
	Frecuencia esperada		2,5	13,0	13,0	17,0	13,5	59,0
	% dentro de EVALUACION		1,7%	5,1%	22,0%	39,0%	32,2%	100,0%
Total	Recuento		5	26	26	34	27	118
	Frecuencia esperada		5,0	26,0	26,0	34,0	27,0	118,0
	% dentro de EVALUACION		4,2%	22,0%	22,0%	28,8%	22,9%	100,0%

**Pruebas de chi-cuadrado**

	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,901 <sup>a</sup>	4	,000
Razón de verosimilitudes	28,317	4	,000
N de casos válidos	118		

a. 2 casillas (20,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 2,50.

**Medidas simétricas**

		Valor	Sig. aproximada
Nominal por nominal	Phi	,469	,000
	V de Cramer	,469	,000
	Coeficiente de contingencia	,424	,000
N de casos válidos		118	

**Fuente:** Cuestionario de Verificación de efectividad de la Comunicación Interna. Utreras, A. (2013)

**Elaborado por:** La Autora

### **3.3 Aplicación Práctica**

#### **3.3.1 Estrategia de utilización de la Teoría de Estilos de Aprendizaje en la Comunicación Interna de la empresa Agroprecisión**

Como se explicó anteriormente en el marco conceptual, los estilos de aprendizaje permiten identificar la manera que hace que las personas tengan facilidad de asimilar información, adaptándose a sus características individuales. Contando con este elemento, la estrategia más efectiva de aplicación de los estilos de aprendizaje en la comunicación interna de la empresa Agroprecisión, se dividió en tres fases en las que se tuvo contacto con todas las áreas de la organización, de manera que los colaboradores de la empresa asimilen la importancia de la comunicación interna. Este proceso de sensibilización puede se explica a continuación:

##### **Primera fase: sensibilización de los directivos.**

La primera intervención que se aplica, es lograr que los directivos de la empresa comprendan la importancia que tiene resolver los problemas de comunicación que se evidencia en la empresa y que se haga conciencia de las consecuencias que puede tener en caso de que la situación de mantenga en el mismo estado. Al momento de mantener el primer acercamiento con los directivos de la empresa ellos manifestaron su interés en el tema ya que conocen claramente los problemas que posee la organización en el ámbito de comunicación. El conocimiento de los problemas permite expresar la urgencia de ser resueltos, ya que previo a la intervención no existían medidas concretas para confrontarlos. Posterior al contacto con los Directivos, se presentaron los objetivos a los que se pretendía llegar, permitiendo mostrar que existía una dirección en el camino, haciendo evidente que para llegar al éxito se debían superar las diferencias de comunicación presentes en ese momento

### **Segunda fase: sensibilización de los demás niveles de la empresa.**

Una vez que la Dirección tuvo claridad sobre los objetivos que se pretendían alcanzar, fue necesario adquirir un pleno compromiso por parte de las áreas tanto administrativa como operativa. Por esta razón resultó definitivo para el éxito, de esta segunda fase, que todos los miembros de la empresa, encontrasen razones de ganancia, tanto colectivas como individuales, dentro del plan de trabajo que se les transmita. Una vez dado a conocer el objetivo de la intervención a toda la organización, también fue necesario permitir que todos los presentes participen mediante sugerencias y propuestas que tiendan a mejorarlo, con lo cual ya no se trataría solo de una idea de la gerencia sino de un proyecto común tanto por sus implicaciones, como por su origen. La motivación que generó este plan permitió crear el ambiente propicio para que todos reconozcan la necesidad de superar las deficiencias de comunicación previamente mencionada.

Para efectuar de manera positiva esta etapa, se realizó una capacitación (ANEXO G) con los miembros de la empresa incluyendo al personal de todos los niveles para explicarles de manera didáctica los objetivos del proyecto utilizando precisamente los estilos de aprendizaje. Cabe aclarar que todos los asistentes participaron en todas las actividades puesto que el fin de esta reunión es demostrar que aunque existan diferencias todos pueden trabajar en equipo.

### **Tercera fase. Superando los problemas de comunicación.**

Una vez que todos los miembros de la empresa fueron sensibilizados y reconocieron los inconvenientes de comunicación existentes y la importancia de superarlos, la tercera fase fue la de entrenamiento y la capacitación para el empleo de las técnicas de estilos de aprendizaje. Esta fase consistió en explicar al área de Recursos Humanos la forma en la que se debe enviar la información, especialmente centrándose en la información que se transmite por intranet.

Mediante las actividades desarrolladas en la Tabla # 4 se pudo explicar tanto al área de Talento Humano como a las distintas jefaturas la forma en la que se debe transmitir información de manera eficaz, incluyendo los aspectos que facilitan su asimilación dependiendo del estilo de aprendizaje de cada integrante de la empresa. El departamento de Talento Humano se encargó de aplicar las estrategias brindadas y posterior a esta fase estuvieron en capacidad de administrar la información de manera efectiva, para que se mantenga la comunicación entre las distintas áreas y entre los integrantes que componen la empresa

## **CAPITULO IV**

### **4. DISCUSIÓN**

#### **4.1. Conclusiones**

El presente trabajo de investigación ha descrito la importancia que tiene la comunicación interna dentro de la organización como pilar fundamental para la consecución de objetivos y metas organizacionales. De esta forma se estableció la necesidad de que exista una herramienta que pueda contrarrestar los efectos de las barreras de la comunicación interna en la empresa; así se establecieron los estilos de aprendizaje como instrumento para efectivizar la comunicación interna permitiendo que la transmisión de información se realice sin tomar en cuenta fronteras.

La investigación demostró que los estilos de aprendizaje tienen relación con la efectividad de la comunicación interna de los trabajadores de la Compañía Consultora Agroprecisión, mediante la aplicación de la prueba del Chi cuadrado se determinó que existe un porcentaje de 5% de significancia que de acuerdo a los valores del coeficiente V de Cramer se interpreta como la existencia de relación entre variables.

Para determinar el estilo de aprendizaje de cada colaborador de la empresa se utilizó el Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje (CHAEA), el mismo que según Hernández, et al. (2012) posee un 80% de confiabilidad y al mismo tiempo mantiene estabilidad en el tiempo y por género. Dentro de la empresa Agroprecisión se determinó que un 48% de sujetos se ajustan al estilo reflexivo, un 20% son teóricos, un 15% son de estilo activo y por último un 15% son pragmáticos.

La información obtenida sirvió para realizar un trabajo conjunto con el departamento de Talento Humano y las Jefaturas, para que, acorde con la capacitación efectuada en la empresa (véase ANEXO G) se maneje la información tomando en cuenta el estilo de aprendizaje adecuado a cada sujeto.

En cuanto al ámbito de comunicación interna en la empresa, se determinó, de acuerdo con la entrevista realizada a la Coordinadora de Talento Humano (véase ANEXO F) que uno de los problemas más frecuentes en la comunicación de la empresa son los rumores. Mientras que el Cuestionario de Verificación de la Comunicación Interna, evidenció que una de las barreras que más se presentan en la empresa fue la jerarquía, debido a que las jefaturas mantienen una comunicación limitada con los integrantes de las distintas áreas que lideran. En cuanto a los medios de comunicación que usa la empresa para transmitir información el Cuestionario de Verificación de la Comunicación Interna determinó que un 68% de sujetos estuvieron de acuerdo en afirmar que la información se transmite mediante correo electrónico. De la misma manera manifestó la Coordinadora de Talento Humano, quien explicó que adicional al correo electrónico, la empresa utiliza frecuentemente la aplicación whatsapp, debido que les permite comunicarse con sus técnicos en provincias.

El departamento de Talento Humano ha tenido conocimiento de los resultados de esta investigación y posterior a la tercera fase de sensibilización se encuentra en la capacidad de administrar la información utilizando las técnicas brindadas, convirtiéndose en un nexo entre las distintas áreas de la empresa y quienes las componen.

La presente investigación abre la posibilidad de aplicar las estrategias de comunicación en varias empresas que manejen el mismo giro de negocio de la Compañía Consultora Agroprecisión, de tal manera que pueda administrar de manera eficaz la comunicación interna de las organizaciones.

Los estudios realizados en el área de estilos de aprendizaje han descrito al ser desarrollados mejoran las relaciones interpersonales, incrementan el optimismo, la innovación, el trabajo en grupo y la satisfacción, quedando con el presente trabajo de investigación demostrado que son perfectamente aplicables dentro de la empresa como instrumento para administrar de manera efectiva la comunicación interna en la empresa.

## **4.2 Recomendaciones**

El presente trabajo de investigación demostró que los estilos de aprendizaje son una herramienta efectiva para ser aplicada en la comunicación interna permitiendo que la administración de la misma se torne efectiva. La empresa debería guiarse en las tablas analizadas en la sección de Resultados, por ejemplo la Tablas # 5 donde se explica la aplicación de los estilos de aprendizaje en la comunicación interna en el área administrativa, para elaborar técnicas que se ajusten al estilo de aprendizaje de cada individuo y de esta manera mantener un nivel óptimo de comunicación al momento de transmitir información a todo nivel, y en diversas situaciones como reuniones, comunicación cara a cara o mediante nuevas tecnologías, logrando que los colaboradores de la empresa sientan que son parte de ella, estimulando la confianza y la obtención de metas tanto individuales como empresariales. La empresa puede incluir dentro de la teoría de estilos de aprendizaje distintas técnicas que resulten creativas tanto para el emisor como el receptor de tal manera que cada persona sienta que puede aportar con sus ideas para mejorar el clima de la organización.

Actualmente el departamento de Talento Humano se encuentra administrando las estrategias de comunicación que se les han brindado, de esta manera se recomienda que las distintas jefaturas se encuentren al tanto del tipo de estilos de aprendizaje que poseen sus colaboradores para que de esta manera la comunicación se ejerza basándose en los mismos

haciendo posible la comprensión del mensaje y la retroalimentación en ambas vías. Los directivos de la empresa deben tomar en cuenta que la empresa es un entorno dinámico, que se encuentra sujeto a cambios y la alternativa presentada permite crear un espacio activo en el que se puede promover la interacción, proporcionando distintos caminos para la asimilación de información y cambiar la manera tradicional de comunicarse.

Se recomienda que las organizaciones que posean el mismo giro de negocio que la compañía en estudio, apliquen las estrategias de comunicación planteadas de manera que los miembros de la empresa mantengan una comunicación efectiva, logrando alcanzar los objetivos tanto personales como organizacionales.

## MATERIALES DE REFERENCIA

- Agroprecisión (2012). *Quienes somos*. Recuperado de <http://www.agroprecision.net/index.html#mision>
- Aguilera, E. y Ortiz, E. (2009). Las investigaciones sobre los estilos de aprendizaje y sus modelos Explicativos. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 4(4), 22-35.
- Alfonseti-Hartmann, N., Beneyto, A., Pastor, M., Rico, J., Asensi, M. (2008). Estilos de aprendizaje y método de caso en Trabajo social. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 2 (2), 65-83.
- Alonso, C. (2008). Estilos de aprendizaje pasado y futuro. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 1 (1), 4-16.
- Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Amaya, C., Martínez, J. (2011). *La programación neurolingüística aplicada al mejoramiento de los procesos internos de comunicación en el consultorio Odontológico Odont Express Center*. (Tesis). Universidad La Salle, Bogotá, CO.
- Andreola, B. (1984). *Dinámica de Grupos*. España: Editora Vozes.
- Calderón, D. y Moreno, D. (2008). *Manual de Referencia sobre el proceso de Comunicación Interna en las empresas familiares*. (Tesis, Universidad de la Sabana). Recuperado de [http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2878/1/1316\\_17.pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2878/1/1316_17.pdf)

- Camarero, F., Del Buey, F. y Herrero, J. (2000). Estilos y Estrategias de Aprendizaje en estudiantes universitarios. *Psicothema*, 12(4), 615-622.
- Capriotti, P. (1998). La comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo*, (13), 5-7.
- Cembranos, F. (2003). Trabajo en equipo. Recuperado de <https://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl...id=65369>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: MC Graw Gill.
- Craveri, A. y Anido, M. (2008). El aprendizaje de matemática con herramienta computacional en el marco de la teoría de los estilos de aprendizaje. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 1(1), 43-65.
- Cruz, Y. y Fernández, A. (2012). Posiciones Teóricas entorno a la Comunicación Organizacional. *Revista Eumed*, (20), 1-5.
- Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje. Alonso, C. (1992). Recuperado de <http://www.estilosdeaprendizaje.es/chaea/chaea.htm>
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México D.F.: MC Graw Gill.
- Del Buey, F y Camarero, F. (2001). Diferencias de género en los procesos de aprendizaje en universitarios. *Psicothema*, 13(4), 598-604.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, Versión Digital. (2013). Recuperado de <http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae>.
- Ecurra, L. (2011). *Análisis psicométrico del Cuestionario de Honey y Alonso de Estilos de Aprendizaje (CHAEA) con los modelos de la Teoría Clásica de los Tests y de Rasch*. (Tesis, Universidad de Lima). Recuperado de

[http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf\\_bdfde.nsf/imagenes/F976F5B7556A1C](http://fresno.ulima.edu.pe/sf%5Csf_bdfde.nsf/imagenes/F976F5B7556A1C)

[B0052\\_5794B006021D0/\\$file/03-persona14-ESCURRA.pdf](#)

- Fernández, C. (2005). *La comunicación en la Organizaciones*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Forero, C. y Hernández, L. (2000). *Aplicación de una Auditoría Interna de Comunicaciones en una empresa colombiana dedicada a servicios integrales de Asesoría y consultoría, para detectar fallas e inconsistencias en su comunicación interna*. (Tesis inédita de Postgrado). Universidad de la Sabana, Cundinamarca, CO.
- Gallego, D. y Alonso, C (2008). Estilos de Aprendizaje en el Siglo XXI. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 2(2), 23-35.
- Gallego, A. y Martínez, E. (2003). Estilos de Aprendizaje y E-learning. Hacia un mayor Rendimiento académico. *Revista de Educación a Distancia*, 7, 1-10.
- García, A. (2009). *Plan Estratégico de mejoramiento de la Comunicación Interna en Rada Cassab*. (Tesis de Postgrado, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2664/1/122009.pdf>
- García, J.L., Santizo, J. y Alonso, C. (2008). Identificación del uso de la tecnología computacional de Profesores y alumnos de acuerdo a sus Estilos de Aprendizaje. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 1(1), 168- 185.
- García, J. y Santizo, J. (2010). Análisis de la relación entre la Gestión del Tiempo Libre, el Ocio y los Estilos de Aprendizaje. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 5(5), 2-25.

- García, J., Sánchez, C., Jiménez, M. y Gutiérrez, M. (2012). Estilos de Aprendizaje y Estrategias de Aprendizaje: un estudio en discentes de postgrado. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 10(10), 1-17.
- Gil, F. y Alcover, C. (2004). Técnicas grupales en contexto organizacionales. Primera edición. España, Ediciones Pirámide.
- González, M. (2011). Estilos de aprendizaje: su influencia para aprender a aprender. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 7(7), 1-13.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación; Cuarta edición; México D.F, Editorial Ultra.*
- Juárez, C., Rodríguez, G. y Luna, E. (2012). El cuestionario de estilos de aprendizaje CHAEA y la escala de estrategias de aprendizaje ACRA Como herramienta potencial para la tutoría Académica. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 10(10), 1-31.
- Lago, B. y Cacherio, M. (2008). Estilos de Aprendizaje en el Siglo XXI. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 2(2), 23-35.
- López, M. y Silva, E. (2009). Estilos de aprendizaje. Relación con motivación y estrategias. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 4 (4), 1-24.
- Martínez, P. (2007). *Estilos de aprendizaje: pautas metodológicas para trabajar en el aula.* (Tesis, Universidad Nacional de Educación a Distancia. Santander). Recuperado de [revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/.../15556](http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/download/.../15556)
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación Cualitativa y Cuantitativa. Guía Didáctica.* Recuperado de <http://carmonje.wikispaces.com/file/view/Monje+Carlos+Arturo+>

- Moya, M., Hernández, J., Hernández, J.R. y Cózar, R. (2009). Un estilo de aprendizaje, una actividad. Diseño de un plan de trabajo para cada estilo. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 4 (4), 1-16
- Rebeil, M.A.y Ruiz, C. (2006). *El Poder de la Comunicación en las Organizaciones*. México D.F.: Plaza y Valdez
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Person Educación.
- Rojas, P. (2009). Diagnóstico del Estado situacional de la comunicación Interna en Amanco-Costa Rica. *Revista Académica de la Universidad de Costa Rica*, 1 (27), 317-314.
- Santizo, J.; García, J. y Gallego, D. (2008). Dos métodos para la Identificación de diferencias de Estilos de Aprendizaje entre estudios donde se ha aplicado el CHAEA. *Revista de Estilos de Aprendizaje*, 1(1), 28-42.
- Simón, V. (2011). Diversidad de Estilos de Aprendizaje en el aula de música Eso. *Revista de la Faculta de Educación de Albacete*, (26), 179-195
- Tarazona, R. (2007). *Comunicación interna y práctica de identidad corporativa de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Junín*. Recuperado de <http://www.comunicacionuncp.com/tesis/COMUNICACION.pdf>
- [Tatau, A. \(2011\). Estilos de Aprendizaje en Universitarios y su relación con su Situación Laboral](#). Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/estilos\\_aprendizaje.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/estilos_aprendizaje.pdf)

- Valle, M. (2003). La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI. *Revista razón y palabra*, (32).
- Vallejo, F. y Pardo, M. (2009). La comunicación vertical: un acercamiento a su problemática en las organizaciones. *Revista Internacional de Organizaciones*, (2), 149-168.
- [Yin, R. \(1984\).](#) *Investigación Sobre estudio de casos: Diseño Y Métodos*. Londres: SAGE Publications

## **ANEXOS**

## ANEXO A

### Carta emitida por la Facultad de Psicología a la empresa Agroprecisión

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

 UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
**ISEK**

---

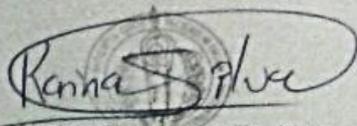
Quito, 20 de Diciembre del 2013

**SEÑOR**  
**SANTIAGO SGHIRLA**  
**PRESIDENTE**  
**COMPAÑÍA CONSULTORA AGROPRECISIÓN**

**Presente.-**

Por la presente y a nombre de la Facultad de Psicología de la Universidad Internacional Sek, se certifica que la **SRA. ANA MARIA UTRERAS**, con cédula de identidad N. 171278184-6, está elaborando su Trabajo de Fin de Carrera (Tesis), la cual debe realizarse en una organización. El nombre de su investigación es "Estilos de Aprendizaje aplicadas a la comunicación interna: estudio de caso de la compañía consultora Agroprecisión", la mencionada alumna aplicará dos tipos de test: i) CHAEA Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje (1997) y ii) Cuestionario de verificación de la efectividad de la comunicación interna (2013).

Agradecemos su disponibilidad,  
Atentamente,



**Karina Silva Jaramillo, Msc.**  
**Coordinadora de la carrera de Psicología Organizacional**  
**UISEK**

## ANEXO B

### Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje

---

#### Instrucciones:

- Este cuestionario ha sido diseñado para identificar su Estilo preferido de Aprendizaje. No es un test de inteligencia , ni de personalidad
- No hay límite de tiempo para contestar al Cuestionario. No le ocupará más de 15 minutos.
- No hay respuestas correctas o erróneas. Será útil en la medida que sea sincero/a en sus respuestas.
- Si está más de acuerdo que en desacuerdo con el ítem seleccione 'Mas (+)'. Si, por el contrario, está más en desacuerdo que de acuerdo, seleccione 'Menos (-)'.
- Por favor conteste a todos los ítems.
- El Cuestionario es anónimo.

Muchas gracias.

Más(+)	Menos(-)	Ítem
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	1. Tengo fama de decir lo que pienso claramente y sin rodeos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	2. Estoy seguro lo que es bueno y lo que es malo, lo que está bien y lo que está mal.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	4. Normalmente trato de resolver los problemas metódicamente y paso a paso.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	5. Creo que los formalismos coartan y limitan la actuación libre de las personas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	6. Me interesa saber cuáles son los sistemas de valores de los demás y con qué criterios actúan.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	7. Pienso que el actuar intuitivamente puede ser siempre tan válido como actuar reflexivamente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	8. Creo que lo más importante es que las cosas funcionen.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	9. Procuero estar al tanto de lo que ocurre aquí y ahora.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	10. Disfruto cuando tengo tiempo para preparar mi trabajo y realizarlo a conciencia.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	11. Estoy a gusto siguiendo un orden, en las comidas, en el estudio, haciendo ejercicio regularmente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	12. Cuando escucho una nueva idea en seguida comienzo a pensar cómo ponerla en práctica.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	13. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean prácticas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	14. Admito y me ajusto a las normas sólo si me sirven para lograr mis objetivos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	15. Normalmente encajo bien con personas reflexivas, analíticas y me cuesta sintonizar con personas demasiado espontáneas, imprevisibles.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	16. Escucho con más frecuencia que hablo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	17. Prefiero las cosas estructuradas a las desordenadas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	18. Cuando poseo cualquier información, trato de interpretarla bien antes de manifestar alguna conclusión.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	19. Antes de tomar una decisión estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	20. Me crezco con el reto de hacer algo nuevo y diferente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	21. Casi siempre procuro ser coherente con mis criterios y sistemas de valores. Tengo principios y los sigo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	22. Cuando hay una discusión no me gusta ir con rodeos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	23. Me disgusta implicarme afectivamente en mi ambiente de trabajo. Prefiero mantener relaciones distantes.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	24. Me gustan más las personas realistas y concretas que las teóricas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	25. Me cuesta ser creativo/a, romper estructuras.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	26. Me siento a gusto con personas espontáneas y divertidas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	27. La mayoría de las veces expreso abiertamente cómo me siento.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	28. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	29. Me molesta que la gente no se tome en serio las cosas.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	30. Me atrae experimentar y practicar las últimas técnicas y novedades.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	31. Soy cauteloso/a a la hora de sacar conclusiones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	32. Prefiero contar con el mayor número de fuentes de información. Cuantos más datos reúna para reflexionar, mejor.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	33. Tiendo a ser perfeccionista.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	34. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	35. Me gusta afrontar la vida espontáneamente y no tener que planificar todo previamente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	36. En las discusiones me gusta observar cómo actúan los demás participantes.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	37. Me siento incómodo con las personas calladas y demasiado analíticas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	38. Juzgo con frecuencia las ideas de los demás por su valor práctico.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	39. Me agobio si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	40. En las reuniones apoyo las ideas prácticas y realistas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	41. Es mejor gozar del momento presente que deleitarse pensando en el pasado o en el futuro.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	42. Me molestan las personas que siempre desean apresurar las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	43. Aporto ideas nuevas y espontáneas en los grupos de discusión.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	44. Pienso que son más consistentes las decisiones fundamentadas en un minucioso análisis que las basadas en la intuición.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	45. Detecto frecuentemente la inconsistencia y puntos débiles en las argumentaciones de los demás.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	46. Creo que es preciso saltarse las normas muchas más veces que cumplirlas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	47. A menudo caigo en la cuenta de otras formas mejores y más prácticas de hacer las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	48. En conjunto hablo más que escucho.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	49. Prefiero distanciarme de los hechos y observarlos desde otras perspectivas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	50. Estoy convencido/a que debe imponerse la lógica y el razonamiento.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	51. Me gusta buscar nuevas experiencias.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	52. Me gusta experimentar y aplicar las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	53. Pienso que debemos llegar pronto al grano, al meollo de los temas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	54. Siempre trato de conseguir conclusiones e ideas claras.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	55. Prefiero discutir cuestiones concretas y no perder el tiempo con charlas vacías.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	56. Me impaciento con las argumentaciones irrelevantes e incoherentes en las reuniones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	57. Compruebo antes si las cosas funcionan realmente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	58. Hago varios borradores antes de la redacción definitiva de un trabajo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	59. Soy consciente de que en las discusiones ayudo a los demás a mantenerse centrados en el tema, evitando divagaciones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	60. Observo que, con frecuencia, soy uno de los más objetivos y desapasionados en las discusiones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	61. Cuando algo va mal, le quito importancia y trato de hacerlo mejor.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	62. Rechazo ideas originales y espontáneas si no las veo prácticas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	63. Me gusta sopesar diversas alternativas antes de tomar una decisión.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	64. Con frecuencia miro hacia adelante para prever el futuro.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	65. En los debates prefiero desempeñar un papel secundario antes que ser el líder o el que más participa.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	66. Me molestan las personas que no siguen un enfoque lógico.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	67. Me resulta incómodo tener que planificar y prever las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	68. Creo que el fin justifica los medios en muchos casos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	69. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	70. El trabajar a conciencia me llena de satisfacción y orgullo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	71. Ante los acontecimientos trato de descubrir los principios y teorías en que se basan.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	72. Con tal de conseguir el objetivo que pretendo soy capaz de herir sentimientos ajenos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	73. No me importa hacer todo lo necesario para que sea efectivo mi trabajo.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	74. Con frecuencia soy una de las personas que más anima las fiestas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	75. Me aburro enseguida con el trabajo metódico y minucioso.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	76. La gente con frecuencia cree que soy poco sensible a sus sentimientos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	77. Suelo dejarme llevar por mis intuiciones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	78. Si trabajo en grupo procuro que se siga un método y un orden.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	79. Con frecuencia me interesa averiguar lo que piensa la gente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	80. Esquivo los temas subjetivos, ambiguos y poco claros.

---

**Copyright © 2006-2008 estilosdeaprendizaje.es - Última revision 01/04/08**  
 CHAEA. Cuestionario Honey-Alonso de Estilos de Aprendizaje  
 Autores: Catalina M. Alonso García y Domingo J. Gallego Gil  
 Home Page y programación: José Luis García Cué

## ANEXO C

### Cuestionario de Verificación de la Efectividad de la Comunicación Interna

#### CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

##### 1. 1. ¿Conoce usted sobre la Filosofía empresarial (misión, visión, objetivos)?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 2. 2. ¿La empresa le informa frecuentemente a cerca de los éxitos y fracasos de la misma?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

##### 3. 3. ¿Mediante qué medio le son informados los sucesos importantes que suceden dentro de la organización?

Email

Cartelera

Teléfono

Boletines

Otro (especifique)

**\* 4. 4.¿ Siente que la empresa reconoce sus logros y cumplimiento de sus metas?**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 5. 5.¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es efectiva?**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 6. 6. ¿La comunicación entre las diferentes áreas es efectiva?**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 7. 7. ¿Su jefe inmediato se comunica con usted frecuentemente?**

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
Muy de acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De acuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muy en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**\* 8. 8. ¿Qué medios utiliza la empresa para comunicarse con usted?**

- Email
- Teléfono
- Personalmente

Otro (especifique)

# ANEXO D

## Correos electrónicos enviados al personal de Agroprecisión

The screenshot shows a Gmail interface with a pink header. The search bar contains the text "Haz clic aquí para habilitar las notificaciones de escritorio de Gmail. Más información". Below the search bar are navigation icons for back, forward, refresh, delete, archive, and more. The left sidebar shows a "REDACTAR" button and a list of contacts including Ana María, Cristian Jacome, jessica panchi, rodrigo moya, Gabriel61703, and Ledy Arias. The main content area displays an email from Ana María with the following text:

Estimados Colaboradores de Agroprecisión

Acorde a lo explicado les envío el Test de Estilos de Aprendizaje. Por favor les ruego me envíen a este correo los resultados que les salgan al final de su evaluación.

Este es el link para el test

- <http://www.estilosdeaprendizaje.es/chaea/chaea.htm>

Adicionalmente les recuerdo que les haré llegar un correo de la página Surveymonkey en la que se encuentra la encuesta de Comunicación Interna.

Por favor les ruego que no ignoren el correo, pues también en una parte del proyecto.

Gracias por su valiosa colaboración

Saludos

### Vista previa de mensaje

A continuación se incluye una vista previa de su mensaje basada en el primer destinatario de su lista ([Email]).

Para: [Email]  
De: "anamaria.uterasb@gmail.com via surveymonkey.com" <member@surveymonkey.com>  
Asunto: Cuestionario de Comunicacion  
Cuerpo: Estamos realizando una encuesta, y agradeceremos mucho su respuesta.

Éste es el vínculo para la encuesta:  
<https://es.surveymonkey.com/s.aspx>

Este vínculo está relacionado con esta encuesta y con su dirección de correo electrónico en forma exclusiva. No reenvíe este mensaje.

Agradecemos su participación.

Recuerde lo siguiente: Si no desea recibir más correos electrónicos enviados por nosotros, haga clic en el vínculo de abajo y su dirección será automáticamente eliminada de nuestra lista de correos.  
<https://es.surveymonkey.com/optout.aspx>

## **ANEXO E**

### **Esquema de la entrevista semi-estructurada realizada a la Coordinadora de Talento Humano de Agroprecisión**

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?
2. ¿Qué departamento maneja la comunicación interna en la empresa?
3. ¿Quién es el responsable de la comunicación interna en la empresa?
4. ¿Qué tipo de información transmiten?
5. ¿Qué canales utilizan?
6. ¿Existe impacto de la comunicación informal en la empresa?
7. ¿Considera que la información formal es más efectiva?
8. ¿Qué barreras de comunicación existen en la organización?
9. ¿Qué papel juega la comunicación interna en esta empresa?

## ANEXO F

### Respuestas de la Entrevista a la Coordinadora de Talento Humano

La entrevista se llevó a cabo en las oficinas de la Consultora Agroprecisión, y fue realizada a la Coordinadora de Recursos Humanos, tuvo dinámica y existió la posibilidad de conocer de manera concisa el manejo de Comunicación Interna en la Empresa.

**Entrevistadora:** ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la organización?

**Morayma López:** La comunicación interna se maneja frecuentemente por correo electrónico, debido a que muchos de nuestros técnicos se encuentran realizando sus actividades en otras provincias, por esta razón la comunicación personal se hace realmente complicada. Por otro lado, con las personas que trabajan en oficina es mucho más sencillo comunicarnos personalmente o por teléfono.

**E.:** ¿Qué departamento maneja la comunicación interna en la empresa?

**M.L.:** No existe en la empresa un departamento de comunicación como tal, por tanto se maneja desde el departamento de Recursos Humanos y adicionalmente para la página web y Facebook de la empresa los contenidos son realizados por el área de Publicidad.

**E:** ¿Quién es el responsable de la comunicación interna en la empresa?

**M.L.:** Como te explicaba antes, no existe un departamento encargado especialmente de la comunicación, aquí las áreas tienen bastante autonomía para comunicarse y principalmente los jefes buscan la manera que se ajuste a cada uno para comunicarse con su equipo.

**E.:** ¿Qué tipo de información transmiten?

**M.L.:** La información es principalmente concerniente a los temas laborales. Más bien lo que los jefes quieren comunicar o en su defecto entre compañeros. Lo que se les

comunica por el mail, de parte de Recursos Humanos, habla mucho sobre nuevos cursos que se van a dictar y sobre las noticias en las que la empresa se ha visto incluida.

**E.:** ¿Qué canales utilizan para comunicarse?

**M.L.:** Actualmente la tecnología se ha convertido en una herramienta bastante positiva. Nos comunicamos mucho por correo electrónico y muy recientemente por Whatsapp, que es bastante efectivo porque podemos obtener respuestas inmediatas. También, como la empresa es pequeña nos comunicamos mucho personalmente, no se hace difícil que nos levantemos, vayamos al puesto del compañero y podamos hablar y comunicarnos.

**E.:** ¿Existe impacto de la comunicación informal en la empresa?

**M.L.:** Lógicamente la comunicación no puede manejarse únicamente desde las altas esferas pues sabemos que existen compañeros de trabajo, que de repente pueden originarse rumores y muchas veces es así como se conoce cierta información. Casi siempre tratamos de mantener las cosas en alto, nada por debajo, si conocemos que la información se filtra tratamos rápidamente de aclarar los rumores o temores que se generen por esta causa.

**E.:** ¿Considera que la información formal es efectiva?

**M.L.:** Pienso que sí, pues así tratamos de que sea, tratamos de informar, de aclarar dudas, de ser cercanos con nuestros colaboradores. La tecnología juega a nuestro favor, porque tratamos de estar adelante día a día.

**E.:** ¿Piensa que la información informal es más efectiva que la formal?

**M.L.:** Como le explicaba antes, nosotros tratamos de hacer todo meticulosamente, sobretodo en el manejo de información, es realmente un tema delicado. Pero como dije, la tecnología puede estar de nuestra de nuestro lado como jugando en contra. Por ejemplo

con el whatsapp, nosotros podemos manejar todo correctamente, pero no podemos controlar la información que se trasmite por ahí. Es medio imprevisible.

**E.:** ¿Qué barreras de comunicación existen en la organización?

**M.L.:** Creo que uno de los que más se presentan, son los rumores, la información se filtra, traspasa límites, y sucede el mucho que de repente todos están enterados de ciertos temas que preferíamos mantener anónimos. Otro problema que sucede muy a menudo es el hecho de que las personas que poseen información determinada la maneja de forma prepotente, comunican solo lo que consideran necesario y ocultan otros datos, no transmiten la información completa. Eso no más sería.

**E.:** ¿Qué papel juega la comunicación interna en esta empresa?

**M.L.:** Considero que tiene un papel fundamental, tratamos de que sea equitativa, de que llegue a todos. Lógicamente nos falta, siempre podemos mejorar.

**E.:** ¿Qué cree que debería mejorar?

**M.L.:** Creo que tener una herramienta de comunicación formal manejada desde Recursos Humanos, nos solo para el cliente externo sino para quienes integran la empresa.

**E.:** Perfecto Mory, le agradezco muchísimo por su colaboración, eso sería todo.

## **ANEXO G**

### **PLAN DE CAPACITACIÓN DE ESTILOS DE APRENDIZAJE Y**

### **COMUNICACIÓN INTERNA**

#### **PLAN DE CAPACITACIÓN**

**TEMA:**

Estrategias de comunicación interna basadas en estilos de aprendizaje

**OBJETIVO:**

- Desarrollar conceptos y actividades, de tal manera que al fin de la jornada las personas estén en la capacidad de reconocer el valor de una comunicación efectiva
- Aplicar el conocimiento adquirido en la capacitación en casos y situaciones prácticas que se puedan llevar al diario vivir
- Identificar la importancia que tiene la comunicación para mejorar las relaciones interpersonales.

**ACTIVIDADES:**

- 1. Explicación de reglas y objetivos (5 minutos)**
- 2. Dinámica de Presentación: (15 minutos)**

**Actividad para el Estilo activo**

**Cuestionario**

Desarrollo:

Levántate y, lo más rápidamente que puedes, encuentra a alguien de la clase que responda afirmativamente una de las siguientes preguntas. Recuerda que necesitas una persona distinta para cada pregunta. Tienen 1 minuto para llenar las preguntas.

Finalizado el tiempo todos deben formar un círculo para determinar quién fue el ganador

- Alguien que se levanta antes de las 6 a.m.
- Alguien que tenga tres hermanos pequeños.
- Alguien que juegue al tenis.
- Alguien que haya estado este año en el extranjero.
- Alguien que venga caminando al trabajo
- Alguien que beba más de dos litros de agua al día.
- Alguien que disfrute con las matemáticas.

### **¿Por qué la dinámica fue positiva?**

A este estilo de aprendizaje en particular le gusta relacionarse con sus compañeros, ser el centro de atención. Con esta actividad se les otorga una oportunidad para moverse y conocer personas nuevas.

### **3. ¿Qué son estilos de aprendizaje? (20 minutos)**

Definición de estilos de aprendizaje

Características de los estilos de aprendizaje

### **4. Dinámica: (15 minutos)**

#### **Actividades el Estilo reflexivo**

#### **Desarrollo:**

Imaginen que en este momento alguien les obsequia un control remoto con el pudieran cambiar ciertos aspectos de su vida, pero antes les pide que respondan

ciertas preguntas para ver si son merecedores de tal regalo. Las preguntas son las siguientes:

¿Qué aspectos positivos destacarías en ti mismo?

¿Qué tendrías que cambiar en ti mismo?

¿Qué tendrías que cambiar en tu trabajo?

¿Qué tendrías que cambiar en tu familia?

¿Has cumplido alguno de los sueños que tenías en el pasado?

¿Si aún no lo has hecho, qué o quién te lo ha impedido?

¿Cuáles son las cosas que más te hacen feliz?

### **¿Por qué la dinámica fue positiva?**

Es efectiva porque les permite a los sujetos pensar sobre lo que están haciendo.

De esta manera se crea una oportunidad para comentar con sus compañeros lo que están haciendo, para que hablen y se expliquen unos a otros.

### **5. ¿Qué es comunicación interna? (20 minutos)**

Definición de comunicación interna

Importancia de la comunicación interna

Herramientas de comunicación interna

Barreras de la comunicación interna

### **6. Receso (15 minutos)**

### **7. Dinámica: (15 minutos)**

### **Actividades para el Estilo teórico**

La dinámica se efectúa después de explicar los aspectos conceptuales al grupo.

#### **Desarrollo:**

Consiste en arrojar pelotas con el objetivo de encestar, cada pelota que ingrese contiene una pregunta que deberá responder la persona que la arrojó, cada grupo tendrá una pelota por cada integrante, el grupo que acierte más respuestas gana.

#### **¿Por qué la dinámica fue positiva?**

Con esta actividad las personas de estilo teórico tendrán la capacidad de conceptualizar y razonar por sí mismos y de estar formados pueden pensar en las implicaciones de la información recibida.

### **8. Alternativas de administración de la comunicación interna de acuerdo a los estilos de aprendizaje. (20 minutos)**

Socialización de las actividades que se deben desarrollar de acuerdo a cada estilo tanto si la comunicación se manifiesta cara a cara como si se desenvuelve por medio de nuevas tecnologías (Véase Tabla # 4).

### **9. Dinámica: (15 minutos)**

#### **Actividades para el Estilo pragmático**

#### **Desarrollo:**

Por favor, tomen una hoja de papel en blanco y escriban del uno al diez, escribirán una serie de preguntas que voy a dictarles de preguntas Las preguntas se leen una sola vez.

Una vez que han terminado de contestar las preguntas, verificaré sus respuestas. ¿Cuántos dijeron “sí” en la No.1? ¿Cuántos dijeron "no"? Posteriormente se vuelven a leer las preguntas y se hacen los comentarios necesarios.

### **Acertijos**

1. ¿Hay alguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda?
2. Si usted se acostase a las ocho de la noche y pusiera el despertador para las nueve de la mañana, ¿Cuántas horas dormiría?
3. ¿Cantan “Abril en Portugal” en abril?
- 4.- Si usted tuviera un solo fósforo y entrase a un cuarto muy frío en donde hubiera una vela, una calefactor da petróleo y una estufa de leña, ¿Cuál encendería primero para entrar en calor pronto?
- 5.- ¿Cuántos animales de cada especie llevó Moisés en el arca durante el Diluvio Universal?
- 6.- Los Yankees y los Tigres juegan 5 juegos de béisbol. Cada uno gana 3 juegos. No hubo empates ni juegos protestados. ¿Qué ocurrió?
- 7.- ¿Cuántos natalicios tiene un hombre promedio? ¿Y una mujer promedio?
- 8.- De acuerdo con las leyes internacionales, si un avión se estrella precisamente en la línea fronteriza entre dos países, ¿se sepultarían a los supervivientes no identificados en el país al cual viajaban o en el país del cual venían?
- 9.- Un arqueólogo dice que encontró una moneda marcada con toda claridad 45 a de C ¿Verdad o mentira?
- 10.- Una persona construye una casa normal con cuatro lados y todos miran al sur. Llega un oso a su puerta y toca el timbre. ¿De qué color es el oso?

### **Respuestas:**

1. No hay ninguna ley que impida a un hombre casarse con la hermana de su viuda, pero para tener viuda, debe estar muerto.
2. Dormiría una hora. Los despertadores no conocen la diferencia entre el día y la noche.
3. Por supuesto. Y también en mayo, junio o diciembre.
4. Primero que nada, el fósforo.
5. Moisés no llevó ningún animal. El que lo hizo fue Noé.
6. ¿Quién dijo que los Yankees y los Tigres estaban jugando entre ellos en esos juegos?
7. El hombre promedio, igual que la mujer promedio tiene un sólo natalicio. Todos los demás son cumpleaños o aniversarios del natalicio.
8. Ninguna ley autoriza sepultar a los supervivientes, en especial si tienen fuerzas para protestar.
9. El arqueólogo era un mentiroso, porque a., de C., significa, “ antes de Cristo “ y ¿cómo pudieron saber cuándo nacería Cristo?
10. El oso que tocó el timbre de la puerta tendría que ser un oso polar. El único sitio donde se puede construir una casa en que los cuatro lados miren al sur, es en el Polo Norte. En cualquier dirección que se mire siempre será al sur.

**Preguntas para discusión:**

1. ¿Cuántas correctas o incorrectas tuvo cada uno?
2. ¿Por qué no obtuvo una calificación perfecta?
3. ¿Por qué a la acción de escuchar se le llama proceso activo?
4. El instructor guía un proceso para que el grupo analice, como se puede aplicar lo aprendido en su vida.

**¿Por qué la dinámica fue positiva?**

Porque se hace un enlace entre la teoría y la práctica. Se demuestra a los integrantes del grupo que las actividades se pueden relacionar con su vida diaria. En este caso el objetivo es Demostrar que muy pocos saben escuchar. Con el empleo de un ejercicio en broma, con preguntas capciosas, se muestra con rapidez a los participantes que puedan mejorar su pericia para saber escuchar.

**10. Intervención del departamento de Talento Humano (10 minutos)**

**11. Conclusiones ( 10 minutos)**

**12. Agradecimiento (5 minutos)**

A continuación se presenta la Agenda de Capacitación que se llevó a cabo en la empresa Agroprecisión el día 21 de febrero de 2014.

HORA	ACTIVIDAD	DESTINATARIOS	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLE
8:00	<b>13. Explicación de reglas y objetivos</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas	<b>(5 minutos)</b>	Ana Utreras María
8:05	<b>14. Dinámica de Presentación</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas. Hojas en blanco. Esferos	<b>(15 minutos)</b>	Ana Utreras María
8:25	<b>15. ¿Qué son estilos de aprendizaje?</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas.	<b>(20 minutos)</b>	Ana Utreras María
8:40	<b>16. Dinámica</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas. Hojas en blanco. Esferos	<b>(15 minutos)</b>	Ana Utreras María
9:00	<b>17. ¿Qué es comunicación interna?</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas.	<b>(20 minutos)</b>	Ana Utreras María
9:15	<b>18. Receso</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Lunch	<b>(15 minutos)</b>	Ana Utreras María
9:30	<b>19. Dinámica:</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas. Hojas en blanco. Esferos	<b>(15 minutos)</b>	Ana Utreras María
9:50	<b>20. Alternativas de administración de la comunicación interna de acuerdo a los estilos de aprendizaje.</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas.	<b>(20 minutos)</b>	Ana Utreras María
10:05	<b>21. Dinámica</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas. Hojas en blanco. Esferos	<b>(15 minutos)</b>	Ana Utreras María

<b>10:15</b>	<b>22. Intervención del departamento de Talento Humano</b>	Colaboradores de Agroprecisión		<b>(10 minutos)</b>	Moraima López
<b>10:25</b>	<b>23. Conclusiones</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas.	<b>( 10 minutos)</b>	Ana María Utreras
<b>10:30</b>	<b>24. Agradecimiento</b>	Colaboradores de Agroprecisión	Diapositivas.	<b>(5 minutos)</b>	Ana María Utreras