

**Diseño y construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional
interna: Primera Fase.**



María Claudia Arias Chacón

Natalia Eugenia Cadena Bohórquez

Universidad Pontificia Bolivariana

2013

**Diseño y construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional
interna: Primera Fase.**

María Claudia Arias Chacón

Natalia Eugenia Cadena Bohórquez

En la Modalidad de Proyecto de Grado para Optar al Título de Psicólogas.

Directora:

Ps. MSc. Ángela Pilar Albarracín Rodríguez

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2013

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
JUSTIFICACIÓN	10
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
OBJETIVOS	17
MARCO TEÓRICO	18
METODOLOGÍA	27
DISEÑO	27
CONSIDERACIONES ÉTICAS	27
PARTICIPANTES	30
INSTRUMENTOS	28
PROCEDIMIENTO	29
ANÁLISIS DE DATOS	32
RESULTADOS	33
DISCUSIÓN	48
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
REFERENCIAS	60
ANEXOS	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos evaluados por los jueces expertos

Tabla 2. Validez de contenido – revisión por jueces

Tabla 3. Características demográficas de la muestra

Tabla 4. Coeficientes de confiabilidad de las dimensiones de la Escala COI y total

Tabla 5. Coeficientes de correlación de la Escala COI

Tabla 6. KMO y prueba de Bartlett de la Escala COI

Tabla 7. Porcentaje de varianza explicada por los factores

Tabla 8. Matriz factorial de la Escala COI

Tabla 9. Coeficientes de correlación de las subdimensiones de la Escala COI

Tabla 10. KMO y prueba de Bartlett de las subdimensiones de la Escala COI

Tabla 11. Porcentaje de varianza explicada por los factores

Tabla 12. Matriz factorial de las subdimensiones de la Escala COI

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de utilización de medios de comunicación en la dimensión Hardware.

Figura 2. Porcentaje de utilización de medios de comunicación en la dimensión Software.

Figura 3. Gráfico de sedimentación de la Escala COI.

Figura 4. Gráfico de sedimentación de las subdimensiones de la Escala COI.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado

Anexo 2. Escala COI

Anexo 3. Formato de evaluación por jueces expertos

AGRADECIMIENTOS

Damos nuestro sincero agradecimiento en primer lugar a Dios por permitirnos culminar el presente trabajo que nos dará apertura al inicio de la vida profesional., en segundo lugar a nuestros padres quienes con su esfuerzo, dedicación y comprensión nos apoyaron en todo el ciclo universitario y serán partícipes de éste nuevo logro. Así mismo agradeciendo a la Docente Ara Cerquera quien nos motivó e impulsó en realizar la tesis como proyecto de grado siendo constante en el proceso de planeación del proyecto de investigación y Fundamentalmente debemos darle nuestro máximo agradecimiento a nuestra directora Ángela Albarracín Rodríguez quien nos guió y nos transmitió su conocimiento desde el primer momento en que decidimos realizar nuestra Tesis, fue ella quien nos animó a pesar de la presentación de algunos imprevistos y el ser comprometida y constante con nuestro trabajo pudimos culminar con nuestra Tesis propuesta.

RESUMEN GENERAL DEL TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA: PRIMERA FASE.

AUTOR: MARÍA CLAUDIA ARIAS CHACÓN Y NATALIA EUGENIA CADENA BOHÓRQUEZ

FACULTAD: PSICOLOGÍA

DIRECTORA: PS. MSC. ÁNGELA PILAR ALBARRACÍN RODRÍGUEZ

RESUMEN

Esta investigación tuvo como finalidad el diseño y construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional interna: primera fase. La muestra estuvo conformada por 120 funcionarios del área administrativa de ambos géneros con edades comprendidas entre los 18 y los 63 años, pertenecientes a tres instituciones donde 20 personas fueron trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga (UPB), 69 pertenecientes a la alcaldía de Floridablanca específicamente del Programa Desarrollo Económico y Social y 31 funcionarios del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca. El procedimiento de datos se llevó a cabo mediante el paquete estadístico SPSS-19. El análisis de consistencia interna se realizó a través del coeficiente Alfa de Cronbach con un valor de 0,93 para la escala total. Igualmente, los coeficientes de fiabilidad para las dimensiones de la Escala, arrojaron un Alfa de Cronbach de 0,85 para la dimensión Tipo de Mensaje y de 0,79 para la dimensión de Flujo de Comunicación, lo que demuestra alta confiabilidad de las subescalas y la Escala total. Para determinar la validez de constructo se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio evidenciando que los 27 ítems que integran la Escala muestran entre sí una correlación positiva significativa a excepción del ítem 25. Los resultados permiten corroborar que la Escala COI es confiable y válida para la medición de la comunicación organizacional interna. Se espera que futuras investigaciones empleen la presente Escala, con el fin de ampliar el estudio de sus propiedades psicométricas y validarla en el contexto Colombiano.

Palabras clave: Alfa de Cronbach, análisis factorial exploratorio, comunicación organizacional interna y validez de constructo.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: DESIGN AND CONSTRUCTION OF AN INSTRUMENT FOR MEASURING THE INTERNAL ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: PHASE

AUTHOR: MARÍA CLAUDIA ARIAS CHACÓN Y NATALIA EUGENIA CADENA BOHÓRQUEZ

FACULTY: PSYCHOLOGY

DIRECTOR: PS. MSC. ÁNGELA PILAR ALBARRACÍN RODRÍGUEZ

ABSTRACT

The research was made to meet the design and construction of an instrument to measure the internal organizational communication: first phase. The sample was conformed by 120 employees from the administrative area both genders with ages between 18 to 63 years old. They belonged to three institutions, where 20 people were workers from the PONTIFICIA BOLIVARIANA UNIVERSITY from BUCARAMANGA (UPB), 69 belonging to the principal building of Floridablanca specifically from the program of Economic and Social Development, and 31 staffs from the Hospital San Juan de Dios in Floridablanca. The procedure of the data was performed by using SPSS-19. The internal consistence analysis was performed by Cronbach's alpha coefficient with a value of 0.93 for the total scale. Equally, the reliability coefficients for the dimensions of the scale, showed a Cronbach's alpha of 0.85 for the dimension message type and 0,79 for the dimension of communication flow, what it shows high reliability subscales and the total scales. To determine the construct validity was made an explorative factorial analysis that shows that the 27 items that belong to the scale show between them a significant positive correlation but not the item 25. Finally, the results let assure that the COI's scale is reliable and valid for the measurement of internal organizational communication. Future research expects the uses of the present scale in order to extend the study of its psychometric properties and validates them in the Colombian context.

Keywords: Cronbach's alpha, Exploratory factor analysis, Internal organizational communication and Construct validity.

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad se ha reflejado por parte de las empresas la importancia de mejorar el servicio del capital humano. Cada día las organizaciones se preocupan más por la optimización de los servicios y beneficios que pueden obtener los trabajadores, ya que son considerados como pieza fundamental dentro de los procedimientos que se llevan a cabo.

Así como se le ha prestado importancia a los trabajadores pertenecientes de una organización y a las herramientas que manejan, es relevante destacar la función que tiene la comunicación dentro de la organización ya que cumple una serie de funciones vitales como: proporcionar información de procesos internos, toma de decisiones, solución de problemas y relaciones interpersonales que permiten un buen desarrollo en la actividad laboral (Calderón & Serna, 2009). De esta forma, se logra que la comunicación sea generadora de las condiciones necesarias para la existencia de vínculo, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores (Mejía & Rodríguez, 2005).

A partir de lo anterior, se puede apreciar que la comunicación es una herramienta clave que juega un papel primordial dentro del mantenimiento de la empresa, ya que los proyectos y actividades son posibles gracias a que existe un sistema de comunicación. Cuando éste sistema comienza a presentar dificultades en la estructura general ya sea de receptor, emisor, medio o canal, las relaciones interpersonales dentro de la organización, los procesos de gestión y demás proyectos no se desarrollarán adecuadamente, generando que la institución no progrese de la mejor manera. En consecuencia, su productividad y eficacia se verían afectadas por un sistema complejo que no permitiría el funcionamiento de

una comunicación adecuada. Por lo tanto, es importante trabajar en la identificación de la dinámica comunicativa de las instituciones y las posibilidades de mejoramiento frente a este proceso, dado que la comunicación clara, fluida y oportuna ayuda a la organización a enfrentar “los desafíos que traen consigo los desarrollos tecnológicos y las exigencias cambiantes de los clientes” (Fontalvo, Quejada & Puello, 2011, p.148) y así mismo, proponer una mejora en cuanto a la eficacia, innovación y productividad de las organizaciones.

De acuerdo con la revisión de la literatura se han encontrado algunas pruebas como el Test de Comunicación Organizacional o Test de Portugal (Millán, 2007), y el Plan de Comunicación Interna (PCI) (Díaz & Rondón, 2010), y algunas auditorías para medir la comunicación organizacional interna. Donde a lo largo de la historia principalmente las auditorías se han presentado como herramienta de diagnóstico. La auditoría de la comunicación organizacional es definida como “un proceso de análisis que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles” (Downs, 1998; Hamilton, 1987, citado por Álvarez, 2011, p.90). Dentro del proceso de auditoría se encuentran dimensiones que explican el procedimiento que se le da a la aplicación de la misma en donde:

La primera dimensión es la dimensión del sistema y las prácticas de una organización a nivel macro como micro. A nivel macro se evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. A nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes

niveles. Por último la dimensión integrante del proceso de las auditorías es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema (Varona, 1993, p.3).

Es decir que una característica de la auditoría es su forma prospectiva, ya que no solo se basa en controlar y medir resultados comparándolos con los objetivos, si no que efectúa una función de asesoramiento (García, Ruiz & Ventura, 1999).

Por lo anterior se ve la necesidad de diseñar y crear un instrumento que mida la comunicación organizacional interna con el fin de aportar y favorecer a las organizaciones en:

mantener la coordinación entre sus partes, permitir el desarrollo, la aceptación y compartición de nuevos valores y objetivos, estimular la creatividad y la colaboración, reducir el nivel de tensiones y conflictos, contribuir notablemente al incremento de la satisfacción en el trabajo, del compromiso personal y del clima laboral, aumentar la productividad y reducir los costes (Sáez, 2000, p.4).

Al mismo tiempo se espera favorecer que los trabajadores conozcan y se apropien de las políticas y directrices de la compañía, e identificar si existe la confianza necesaria para “coordinar adecuada y responsablemente los recursos disponibles en la consecución de la misión impartida” (Moret & Arcila, 2011), esto a su vez contribuirá a reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad, eficacia y el funcionamiento de la organización (Torres, Criollo & Pulido, 2011). La elaboración del instrumento aporta a la psicología a alcanzar la integración, unión, motivación, colaboración y coordinación de

tareas del capital humano a través de la información y promoción de actividades educativas, culturales, sociales y recreativas en organizaciones, pues si se tiene en cuenta lo anterior, los miembros de cada organización sentirán que son pieza importante en ella, teniendo como resultado la elaboración de funciones de manera eficaz aumentando así la productividad. La creación del instrumento también determinará un panorama de las relaciones que tiene cada trabajador, ya sea de forma ascendente, descendente u horizontal promoviendo y mejorando la coordinación de tareas y el clima laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente, la comunicación organizacional se ha convertido en un aspecto fundamental para las empresas ya que es considerada como aquella herramienta efectiva de transparencia informativa, teniendo en cuenta los dos tipos de comunicación tanto interna como externa (Serrano, 2011). Así mismo, ésta herramienta ejerce una gran influencia en la optimización de procedimientos y recursos de toda organización (Fontalvo et al., 2011). Consecuentemente, esto ha generado en los últimos años un mayor detenimiento en el estudio de este tema, por tanto, se ha evidenciado que la investigación empírica se ha enfocado en las percepciones que tienen los trabajadores en cuanto a la comunicación (Hernández, 2010).

Se estima que el clima de comunicación esta relacionando con la disposición para la comunicación que tienen los individuos, indicando que si una persona o grupo mejora su comunicación influye directamente en sus relaciones interpersonales y resultado de esto se generará una coordinación de trabajo, motivación al hacer las labores y apoyo entre compañeros (Hernández, 2010).

Aunque existen herramientas como las auditorias, pruebas, escalas y test, que miden la comunicación organizacional. Por medio de la investigación, se planteó el diseño y construcción de una herramienta que mida la comunicación organizacional interna en empresas (primera fase), con el fin de contribuir para que la comunicación sea una herramienta de gestión utilizada adecuadamente por las organizaciones, que facilite y mejore la gestión de los procesos. Igualmente, con el estudio de validez y confiabilidad del

instrumento se generará una evaluación de la comunicación interna más precisa. Según García, Cortés y Sánchez (2007) la idea entonces es aportar una herramienta a la psicología que analice aspectos como el proceso de cómo se da la comunicación, y el tipo de información que se da dentro de ella, logrando así generar una perspectiva de la organización a evaluar; para que así se llegue a un diagnóstico y a una posible intervención.

Por lo anterior, toda organización debe contar e instaurar un sistema de comunicación óptimo, para su planeación estratégica y operativa. Dado que ésta debe persuadir, informar permanentemente y sobre todo motivar a que el personal genere un cambio, implementando estilos administrativos adecuados, modos de integración y desarrollos tecnológicos (Fontalvo et al., 2011), que permitan facilitar y agilizar el flujo de mensajes presente entre los miembros de la organización, entre la organización y el entorno, con el propósito de lograr intercambiar ideas y por consiguiente generar conocimiento en cada uno de los trabajadores y en sí en la organización.

Por tanto, al contar con una herramienta específica que mida la comunicación organizacional interna, se logrará obtener resultados distribuidos en fortalezas y debilidades, con el fin que la organización conozca e implemente estrategias que fomenten y mantengan aquellas fortalezas encontradas y así mismo pueda identificar las causas que generan las debilidades en la comunicación dentro de la misma, para mejorarlas.

Finalmente si se logra realizar un proceso de gestión eficaz con ayuda de la alta dirección, se podrán obtener y evidenciar unos cambios importantes que beneficiarán tanto al recurso humano como a la organización, dentro de estos beneficios se encuentra la

retroalimentación de la comunicación, equilibrando de esta forma la comunicación ascendente, descendente y horizontal, por consiguiente se reducen aspectos como el chisme, murmullos, rumores, nivel de tensiones y conflictos (Serrano, 2011). Como consecuencia de lo anterior se podrá lograr la adaptabilidad a los cambios “disminuyendo sectorización de la información, convirtiéndose en el origen de la práctica de la calidad” (Serrano, 2011, p.201).

En este sentido, el presente estudio se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las propiedades psicométricas de un instrumento para medir comunicación organizacional interna?

OBJETIVO GENERAL

Construir un instrumento para evaluar la comunicación organizacional interna en empresas de Bucaramanga, primera fase.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Identificar y delimitar las variables que intervienen en el sistema de comunicación organizacional interna en empresas de Bucaramanga.

Construir los ítems enfocados a evaluar el sistema de comunicación organizacional interna en empresas de Bucaramanga.

Evaluar la confiabilidad del instrumento a través del método de consistencia interna alfa de Cronbach.

Evaluar el grado de validez de contenido y validez de constructo del instrumento por medio de jueces expertos, aplicación piloto y análisis factorial exploratorio.

MARCO TEÓRICO

Comunicar, según indica la Real Academia Española, es entendida como: hacer a otro partícipe de la información que uno tiene. Es decir, informar o transmitir información (Cedaro, 2007). Al mismo tiempo, la comunicación es entendida como un proceso continuo y dinámico de intercambio de mensajes o expresiones simbólicas, a través de ciertos canales y en diversos contextos (Matiz & Castillo, 2008). A partir de esta definición, se puede decir que la comunicación a través del tiempo, se ha convertido en una herramienta que ejerce gran importancia dentro de cualquier dinámica social, aunque es comprendida como una destreza obvia, mas no como un proceso perteneciente al aprendizaje formal que tiene una persona.

En este sentido, la comunicación organizacional se define como “aquel instrumento de mediación que permite brindar una conexión a una comunidad corporativa, regida por valores, principios y comportamientos particulares a cada organización” (Correal, Bustos, Cuevas & Bernal, 2008, p.10). Bajo otra perspectiva la comunicación organizacional hace posible que las personas “organicen, definan sus objetivos, ejecuten sus tareas, compartan sus ideas, tomen decisiones y lo más importante resuelvan problemas y generen cambios dentro de la compañía” (Díaz, 2003, p.50). Por otro lado, Fernández (1991) concibe la comunicación organizacional como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tiene su entorno” (p.56). Por tanto, la considera como aquel conjunto de mensajes y actividades emitidos por los miembros de una organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación para que se mantengan informados, integrados y de alguna manera

motivados (Fernández, 1991). Es decir, que todos los miembros de la organización participen de lo que la empresa hace, incitándoles a colaborar, a sugerir y a comentar (Capriotti, 1998). Así mismo, Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez de Fernández (2005) afirman que si una organización emplea adecuadamente el sistema de comunicación organizacional, podrá llegar a convertirse en un factor clave de éxito en la actualidad, logrando surgir en un futuro.

Según lo anterior, la comunicación organizacional juega un papel primordial dentro de las empresas, por tanto, se considera como un proceso clave de estudio, ya que la gran mayoría de las empresas tienden a asumir que el personal perteneciente a la organización sabe comunicarse como una estrategia para la adquisición de objetivos, metas a corto y a largo plazo. Aunque hoy en día las empresas saben que existe este proceso dentro de ella, no le dan la importancia necesaria como aporte en su productividad y como posible generadora de un “cambio positivo a cada una de las líneas de acción adoptadas por los directivos que se basan en coordinar muchos de los procedimientos llevados a cabo y dándole así un valor añadido a las relaciones de comunicación” (La Porte, 2001, p. 4).

De acuerdo a Fernández (1991) la comunicación se puede clasificar en tres dimensiones: Medios de Comunicación, Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación. En primer lugar, el Medio de Comunicación “se utiliza para transmitir un mensaje, es el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (Fernández, 1991, p.191). Es importante tener en cuenta que los medios de comunicación no solo se conciben como un aparato físico que transmite energía, sino que también

transporta todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar uno o varios mensajes al receptor (Fernández, 1991).

Por tanto, los medios de comunicación implementados en una organización, se clasifican según Fernández (1991) en: **Hardware** es el medio que depende de una fuente de energía o mecánica para su funcionamiento y fluidez de información para la comunicación con los trabajadores de la organización tales como: correo electrónico institucional, teléfono, fax, avantel, celular y video conferencia. Y **Software** aquel medio que depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los trabajadores de la organización como: oficios, cartelera institucional, revistas y cartas. “Vale destacar que los mensajes pueden representarse también de forma no oral, mediante posturas corporales, expresiones del rostro y demás” (Espín, 2009, p.20).

En segundo lugar, se encuentra el Tipo de Mensaje en donde éste es dividido en tres categorías que son: Instruccional, Motivacional y de Coordinación de Trabajos.

El mensaje Instruccional, es el contenido del mensaje de tipo laboral que da información, destinada a lograr el entendimiento de las labores (Fernández, 1991). Por otro lado, el mensaje Motivacional, es el contenido del mensaje que proporciona apoyo-socioemocional en el trabajador (Fernández, 1991). Y el mensaje de Coordinación de Trabajos, es el contenido del mensaje que da información acerca de lo que necesita hacerse y cómo hacerlo en los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Fernández, 1991).

Por último, se define el flujo de comunicación como aquel “proceso por el cual la información se mueve y es intercambiada entre las personas de una organización, fluyen por medio de la estructura formal e informal, bajan o suben a lo largo de la jerarquía, otras se mueven en dirección horizontal” (Espín, 2009, p.23), por tanto se divide en: Ascendente, Descendente y Horizontal.

El flujo de comunicación Ascendente es “cuando la fuente es un subordinado y el receptor es un superior” (Fernández, 1991, p.195), es decir son aquellos mensajes que fluyen de los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Descendente es “cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la organización y quien lo recibe es un subordinado” (Fernández, 1991, p.195), es aquella comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos; mientras que el flujo de comunicación Horizontal es “cuando la fuente y el receptor se encuentran en el mismo nivel jerárquico” (Fernández, 1991, p.198), es concebida como “el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre pares o colegas, dentro de las unidades o a lo largo de éstas. Mensajes que sirven para informar, solicitar actividades de apoyo o coordinación” (Espín, 2009, p.27).

Teniendo en cuenta las dimensiones que se utilizarán para la creación del instrumento, se realizará una aproximación y énfasis de acuerdo a las diferentes investigaciones que se han encontrado en cuanto a las auditorías y pruebas para evaluar la comunicación organizacional.

Las auditorías se dieron a comienzos de los años 70 desarrollándose tres procedimientos principales. El primero es conocido como “ICA Communication Audit”, se inició en 1971, el cual incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación. La segunda auditoría es llamada The LTT audit system ésta fue realizada en 1978 y únicamente cuenta con un cuestionario en donde está conformada por dos preguntas abiertas y las restantes cerradas (Álvarez, 2011). Y el tercero llamado “Communication Satisfacción Questionnaire” ampliado en 1990 y que básicamente evalúa en los empleados el nivel de satisfacción, fue traducido a la versión en español por Varona en 1991 denominándose Cuestionario de la Auditoría de Comunicación. Los factores de la satisfacción de la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes según Varona (1993): 1) Información sobre la organización, 2) Información sobre el trabajo, 3) Clima general de la comunicación, 4) Comunicación de los supervisores, 5) Comunicación de los subalternos, 6) Comunicación entre los empleados, 7) Evaluación de trabajo individual 8) Medios de comunicación, 9) Comunicación de la gerencia, y 10) Comunicación entre los departamentos.

Igualmente, dentro de los test encontrados para la evaluación de la comunicación organizacional interna existen dos principales: el Test de Comunicación Organizacional o Test de Portugal, el cual mide la comunicación en sus diferentes niveles jerárquicos del organigrama de una empresa evaluando la comunicación ascendente, descendente y horizontal, contiene 15 enunciados de los cuales los primeros 5 evalúan la comunicación ascendente, los siguientes 5 evalúan la comunicación descendente y los últimos 5 miden la comunicación horizontal (Millán, 2007). La escala empleada para sus respuestas es de tipo

likert, siendo: 5, siempre; 4, frecuentemente; 3, algunas veces; 2, ocasionalmente y 1, nunca. Y el Plan de Comunicación Interna (PCI), el cual es un cuestionario estructurado, compuesto por 19 preguntas de las cuales 17 son de calificación, 1 de selección múltiple y 1 de opinión abierta. Con éste instrumento lo que se espera conocer es, la percepción que tiene cada uno de los trabajadores acerca de los elementos que comunican en la empresa y los escenarios que consideran adecuados para una comunicación eficaz al interior de la compañía. Para la creación este cuestionario, se tuvieron en cuenta cinco variables como: responsabilidad, oportunidad, credibilidad, participación y claridad (Díaz & Rondón, 2010).

Teniendo en cuenta lo anterior, la mayoría de auditorías y pruebas de comunicación organizacional, se enfocan en evaluar unos cuantos aspectos de la comunicación organizacional interna. Así mismo, dentro de las investigaciones encontradas, el estudio de Ballester (2010, citado por Álvarez, 2011) sobre el “análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y su eficacia llevada a cabo en el 2005 sobre una muestra significativa de la realidad española” (p. 84) en medición y evaluación de la comunicación profundizando en comunicación interna, arrojó que al evaluar las actividades que los directivos utilizan o dirigen hacia sus subalternos, las respuestas fueron: siempre se evalúa 10.7%; se evalúa en ocasiones puntuales 47.1% y nunca se evalúa 42.1%, lo que evidencia aún más la falta de planificación de las empresas sobre la comunicación interna.

De tal forma que para el presente trabajo, se propone la construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional interna, que abarque varios aspectos de la comunicación como medios, tipo y flujo de comunicación, que sea útil en contexto colombiano. De igual manera, deberá contar con características de confiabilidad y

validez. Se considera la confiabilidad como la proporción de la variabilidad verdadera respecto de la variabilidad obtenida (Argibay, 2006). Por tanto, si se aplica una técnica específica frecuentemente a una misma población o a un individuo, se deberán obtener los mismos resultados o con un margen de error mínimo que en las anteriores aplicaciones. Es decir, el coeficiente de confiabilidad señala la suma en que las medidas del test están libres de errores no sistemáticos.

Un ejemplo de lo anterior es que si presenta un coeficiente 0.95 quiere decir que en la muestra de aplicación del test el 95% de la varianza de los puntajes directos se debe a una autentica medida y el 5% restante equivale a errores aleatorios (Barón, 2010); por tanto, la confiabilidad representa consistencia, exactitud o no exactitud de una medida, los tres atributos principales para que una escala sea confiable son: la homogeneidad, la estabilidad y la equivalencia. La Homogeneidad “es la consistencia en la ejecución a través de todo el número de ítems que presenta la prueba se basa en las distintas partes del instrumento se relacionen entre sí” (Barón, 2010, p.25). El segundo atributo llamado la estabilidad “es el grado en que se obtienen los mismos resultados en una administración repetida de un instrumento” (Barón, 2010, p.25). Y por último la equivalencia que “trata de poder establecer la consistencia de los instrumentos que pretenden medir, al aplicarlo a los mismo sujetos” (Argibay, 2010, p.25). En este caso se aplican dos formas del test en forma simultánea.

En el análisis de la confiabilidad, se considerará la consistencia interna pertinente en este estudio, ya que permite evaluar si “las distintas partes que componen el instrumento están midiendo lo mismo” (Argibay, 2006, p. 18). Éste es “el camino más habitual para

estimar la fiabilidad de pruebas, escalas o test, cuando se utilizan conjuntos de ítems o reactivos que se espera midan el mismo atributo o campo de contenido” (Ledesma, Molina & Valero, 2002, p. 142).

Para obtener la confiabilidad de la prueba en esta primera fase se empleará el método de consistencia interna, coeficiente Alfa de Cronbach. El cual consiste en un índice que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando recopila información defectuosa (Quero, 2010), por tanto éste nos llevará a ver si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes. Igualmente, es el método más frecuente para estimar la fiabilidad de escalas, test o pruebas; cuando se utilizan ítems que midan el mismo atributo; pues “la ventaja de este método es que requiere solo una administración; además los principales coeficientes de estimación basados en este enfoque son sencillos de computar y están disponibles como opción de análisis en los programas estadísticos como SPSS, ESTÁTICA o SAS” (Ledesma et al., 2002).

Por otro lado, la validez determina si el instrumento está midiendo realmente el atributo que dice medir (Argibay, 2006), es decir que el instrumento mida las variables, características o dimensiones que se pretende medir en la tesis planteada. Dentro de los tipos de validez encontrados en las teorías, la validez de contenido es fundamental para la construcción de los ítems planteados para la escala, ya que al construir los enunciados lo que se pretende hacer es evaluar si los ítems que se han elaborado son relevantes para la medición de las dimensiones (medios de comunicación, tipos de comunicación y flujo de comunicación) de la prueba (Argibay, 2006). De igual manera se tendrá en cuenta la validez de constructo, aquella que “trata de probar que las conductas que registra el test,

pueden ser consideradas indicadores válidos del constructo al cual refieren” (Argibay, 2006, p. 28), es decir que los resultados dados por las premisas de la escala deben ser coherentes con las dimensiones propuestas y fundamentadas en cada uno de los ítems elaborados al comienzo de la investigación. También se considera como el “análisis que se inicia en el momento previo a la construcción del instrumento, y que guía y acompaña su desarrollo y vigencia” (Elosua, 2003, p. 319), asegurando interpretaciones sostenidas por una suma suficiente de evidencias que garanticen equidad tanto en la administración como en la puntuación (Elosua, 2003). Por tanto, los análisis de validez de constructo se realizarán a partir del análisis factorial exploratorio (AFE), con el fin de determinar si la escala evidencia las dimensiones planteadas para evaluar la comunicación organizacional interna.

El propósito final de la escala es evaluar la comunicación organizacional interna con el fin de dar un aporte y favorecer a las diferentes organizaciones manteniendo la coordinación entre sus partes, permitiendo el desarrollo, la aceptación y compartición de valores y objetivos. Así mismo, estimular la creatividad y la colaboración en los trabajadores, reduciendo de esta manera el nivel de tensiones y conflictos dentro de las organizaciones. Finalmente, proporcionar un aumento de la productividad y reducción de los costes (Sáez, 2000).

METODOLOGÍA

DISEÑO

Esta investigación es de tipo instrumental, dirigida al desarrollo de pruebas, incluyendo tanto el diseño (o adaptación) como el estudio de las propiedades psicométricas de las mismas (Montero & León, 2002).

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se obtuvo la autorización previa de los participantes, mediante un formato de consentimiento informado (ver el anexo 1), donde se explicaba el objetivo principal, la duración, los instrumentos, los posibles riesgos, los derechos y los beneficios de la investigación, así como la confidencialidad de los datos, siguiendo la ley para investigación con humanos (Artículo 11, de la Resolución No. 008430 de 1993).

PARTICIPANTES

La muestra estuvo conformada por 120 funcionarios del área administrativa, donde 20 personas fueron trabajadores de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga (UPB), 69 pertenecientes a la alcaldía de Floridablanca específicamente del Programa Desarrollo Económico y Social, y 31 funcionarios del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca. Los funcionarios de la UPB, fueron seleccionados de forma aleatoria para que hicieran parte de la prueba piloto, a quienes se les aplicó la Escala COI. En las otras dos instituciones también se aplicó la Escala COI a los funcionarios administrativos. En todos los casos se tuvieron en cuenta los criterios de inclusión-exclusión establecidos para el estudio.

Criterios de inclusión: mayor de edad, funcionario con mínimo 5 meses de labor en la institución.

Criterios de exclusión: menor de edad, funcionario con menos de 5 meses de labor en la institución.

INSTRUMENTOS

Escala de Comunicación Organizacional Interna (COI): es una escala psicométrica construida con el fin de evaluar la comunicación organizacional interna en empresas de Bucaramanga (ver el anexo 2). El instrumento se encuentra conformado por dos partes, una primera evalúa los medios de comunicación más utilizados por los empleados, quienes deben asignar de 5 a 1, desde el medio más empleado al menos empleado, en sus medios Hardware y Software; y una segunda parte que consta de 27 ítems de tipo Likert valorado así 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, y 5: Siempre, y destinada a evaluar dos dimensiones: *Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación*, divididas en varios aspectos. A continuación se presenta las dimensiones, con la clasificación respectiva:

DIMENSIÓN	CLASIFICACIÓN
Medios de comunicación	<p>a. Hardware: medios de comunicación que depende de una fuente de energía o mecánica para su funcionamiento y fluidez de información para la comunicación con los trabajadores de la organización. Son:</p> <ul style="list-style-type: none">- Correo electrónico institucional- Teléfono- Fax- Avantel- Celular

	<ul style="list-style-type: none"> - Videoconferencia <p>b. Software: medios de comunicación que dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse con los trabajadores de la organización. Son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oficios - Cartelera institucional - Revistas - Cartas - Memorandos - Actas
Tipo de mensaje:	<p>a. Instruccionales: es el contenido del mensaje de tipo laboral que da información, destinada a lograr el entendimiento de las labores (Fernández, 1991).</p> <p>b. Motivacionales: es el contenido del mensaje que proporciona apoyo-socioemocional en el trabajador (Fernández, 1991).</p> <p>c. Coordinación de trabajos: es el contenido del mensaje que da información acerca de lo que necesita hacerse y cómo hacerlo en los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Fernández, 1991).</p>
Flujo de comunicación:	<p>a. Descendente: “cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la organización y quien lo recibe es un subordinado” (Fernández, 1991, p. 195).</p> <p>b. Ascendente: “cuando la fuente es un subordinado y el receptor es un superior” (Fernández, 1991, p. 195).</p> <p>c. Horizontal: “cuando la fuente y el receptor se encuentran en el mismo nivel jerárquico” (Fernández, 1991, p. 198).</p>

Formato de evaluación por jueces expertos: es un formato elaborado con el propósito de examinar la validez de contenido de la escala COI en dos dimensiones Tipo de mensaje y Flujo de comunicación (ver el anexo 3), el cual está dirigido a evaluar tres aspectos: redacción del ítem, validez de contenido y pertinencia (ver la tabla 1), en una escala numérica de 1 a 5, donde 1 es la mínima calificación y 5 la máxima. De igual forma, en cada ítem se da un espacio de observaciones para que los evaluadores puedan hacer las recomendaciones y sugerencias que consideren pertinentes. La dimensión Medios de

comunicación, al medirse en frecuencia de utilización de los medios, no fue necesario someterla a jueces expertos.

Tabla 1

Aspectos evaluados por los jueces expertos

ASPECTO	DEFINICIÓN
Redacción del ítem	Se refiere a que cada ítem debe ser claro, preciso y concreto, para su mejor comprensión.
Validez de contenido	Se refiere a la capacidad del reactivo o ítem para evaluar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado.
Pertinencia	Congruencia del ítem con la variable a evaluar.

PROCEDIMIENTO

Para el diseño y construcción del instrumento, se inició con la revisión de la literatura (teorías, posturas y supuestos) sobre la comunicación organizacional interna. Paralelo a esto, se exploró la teoría psicométrica clásica, donde se tuvieron en cuenta conceptos como: confiabilidad, validez, validez de constructo, Alfa de Cronbach, entre otros.

Luego de establecer las dimensiones de la comunicación organizacional interna a evaluar, se procedió con la construcción de los ítems. Seguidamente se continuó con la primera revisión del instrumento por 5 jueces expertos. A cada juez se le suministró una carta con el objetivo de invitarlo a participar como evaluador de la escala; así mismo, se les entregó un formato donde se definió de forma clara el concepto de comunicación organizacional interna y sus dimensiones, así como el formato de evaluación de la escala

compuesta por 27 ítems, cada ítem con una tabla con los siguientes parámetros: redacción del ítem, validez de contenido, pertinencia y observaciones. Cada juez diligenció el formato dando su respectiva calificación de 1 a 5, en donde 5 representaba la mayor puntuación y 1 la menor en cada uno de los parámetros establecidos.

Posteriormente, se analizó la razón de validez de contenido (RVC), para definir qué ítems debían ser revisados. Después de esto, se procedió a modificar los reactivos que presentaban una baja RVC, por lo que fue necesario hacer una segunda revisión con los jueces. En esta segunda ocasión, se volvió a realizar el mismo procedimiento con la diferencia que se contó con la participación de un jurado más; es decir, en total fueron seis jueces los que revisaron el instrumento. En esta segunda revisión se calculó de nuevo la RVC.

Después de revisar nuevamente los reactivos y de establecer la versión final de la escala, se continuó con la aplicación de la prueba piloto a 20 administrativos de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, a los cuales se les suministró el consentimiento informado y Escala de Comunicación Organizacional Interna (COI); durante la aplicación el evaluador estuvo presente para resolver cualquier duda al momento de contestar. La prueba piloto se llevó a cabo con el fin de conocer si los participantes comprendían en su totalidad las instrucciones y reactivos de la escala. Finalmente, se procedió a realizar la aplicación a 100 trabajadores pertenecientes al área administrativa de dos entidades públicas como: el Hospital San Juan de Dios y funcionarios del Programa Desarrollo Económico y Social de la alcaldía de Floridablanca.

ANALISIS DE DATOS

El tratamiento de datos se realizó mediante el paquete estadístico SPSS-19. En primer lugar, se analizó la validez de contenido en las dos revisiones hechas por los jueces expertos por medio del cálculo de la Razón de Validez de Contenido (RVC), utilizando la fórmula para cada ítem: número de expertos con alta calificación, sobre el número total de expertos, y el Índice de Validez de Contenido (IVC) para la prueba total, calculado a partir del promedio de la RCV de todos los ítems. En segundo lugar, y para determinar la confiabilidad de la escala COI, se llevó a cabo el análisis de consistencia interna por medio del coeficiente Alfa de Cronbach para las dimensiones (tipo de mensaje y flujo de comunicación) y para la escala completa. En tercer y último lugar, para analizar la validez de constructo de la escala se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio por medio del método de componentes principales, con rotación Oblimin. En todos los casos se fijó el nivel de significancia < 0.05 .

RESULTADOS

Análisis de la validez de contenido de la Escala COI: este análisis se llevó a cabo sometiendo la prueba a evaluación por jueces expertos, antes de realizar la prueba piloto y la aplicación a la muestra. En la tabla 2 se muestran los resultados de las revisiones realizadas por los jueces, la primer revisión fue desarrollada por cinco jueces expertos, en donde se reflejó que 8 de los 27 ítems estaban por debajo de una RVC de 0,58 (siendo el valor mínimo aceptable, sin tener en cuenta la cantidad de jueces) (Tristán & Molgado, 2007), siendo pertinente una segunda revisión, para realizar los ajustes a los ítems.

De este modo se llevó a cabo una segunda evaluación, la cual fue realizada en esta ocasión por seis jueces expertos, los resultados mostraron un aumento en la RCV de 15 de los ítems. Aunque algunos de los reactivos mostraron una disminución en la RCV los valores fueron superiores al valor mínimo aceptable (0,58).

Asimismo teniendo en cuenta los valores de la RCV en la primera revisión, se obtuvo un IVC de 0,66, mientras que en la segunda revisión se obtuvo un IVC de 0,80, indicando un aumento en la validez de contenido de la Escala total, permitiendo continuar con la aplicación piloto y muestra total (ver la tabla 2).

Tabla 2

Validez de contenido – revisión por jueces

Ítems	Primera revisión (5 jueces)	Segunda revisión (6 jueces)
	CVR'	CVR'
1	0,4	0,7*
2	0,2	0,8*
3	0,2	0,8*
4	0,8	0,7
5	0,8	1*
6	0,8	0,7
7	0,8	0,8
8	0,4	0,7*
9	0,4	0,7*
10	0,8	0,8
11	0,8	0,7
12	0,6	0,7*
13	0,4	0,7*
14	0,6	0,8*
15	0,8	0,8
16	0,6	0,7*
17	0,8	0,7
18	0,4	0,8*
19	0,4	0,7*
20	0,8	0,8
21	1	1
22	1	1
23	1	1
24	0,8	1*
25	0,8	1*
26	0,6	0,8*
27	0,8	0,8
TOTAL ICV	0,66	0,80

*. Aumento de la RVC.

Participantes: se aplicó la Escala de Comunicación Organizacional Interna (COI) a una muestra de 120 funcionarios administrativos, hombres (33,3%) y mujeres (66,7%) entre los 18 y 63 años de edad ($M=35,9$; $DE=12,9$) (ver la tabla 3), pertenecientes a una entidad privada y dos públicas, de la siguiente manera: 20 funcionarios de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, 69 funcionarios de la alcaldía de Floridablanca del Programa Desarrollo Económico y Social, y 31 funcionarios del Hospital San Juan de Dios de Floridablanca.

Tabla 3
Características demográficas de la muestra

Variables demográficas	Participantes			
	n	M (DE)	Rango	%
Edad	120	35,90 (12,90)	18-63	
Sexo				
Femenino	80			66,7
Masculino	40			33,3

Para el análisis de la Escala COI, se presentarán primero los resultados de la dimensión Medios de Comunicación, y posteriormente los resultados de las dimensiones Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación.

Análisis de la dimensión Medios de Comunicación: para este análisis se muestran las frecuencias de los medios de comunicación más empleados tanto en Hardware como en Software de la muestra total. Por tanto, los resultados de medios de comunicación de Hardware más empleados son el Celular (39,9%) en primer lugar, seguido del Teléfono con un 33,3% en segundo lugar, y en tercer lugar el Correo con un 23,3%. Mientras que los

medios menos empleados son la Videoconferencia (0%), el Fax (1,7%) y el Avantel (1,7%) (ver la figura 1).

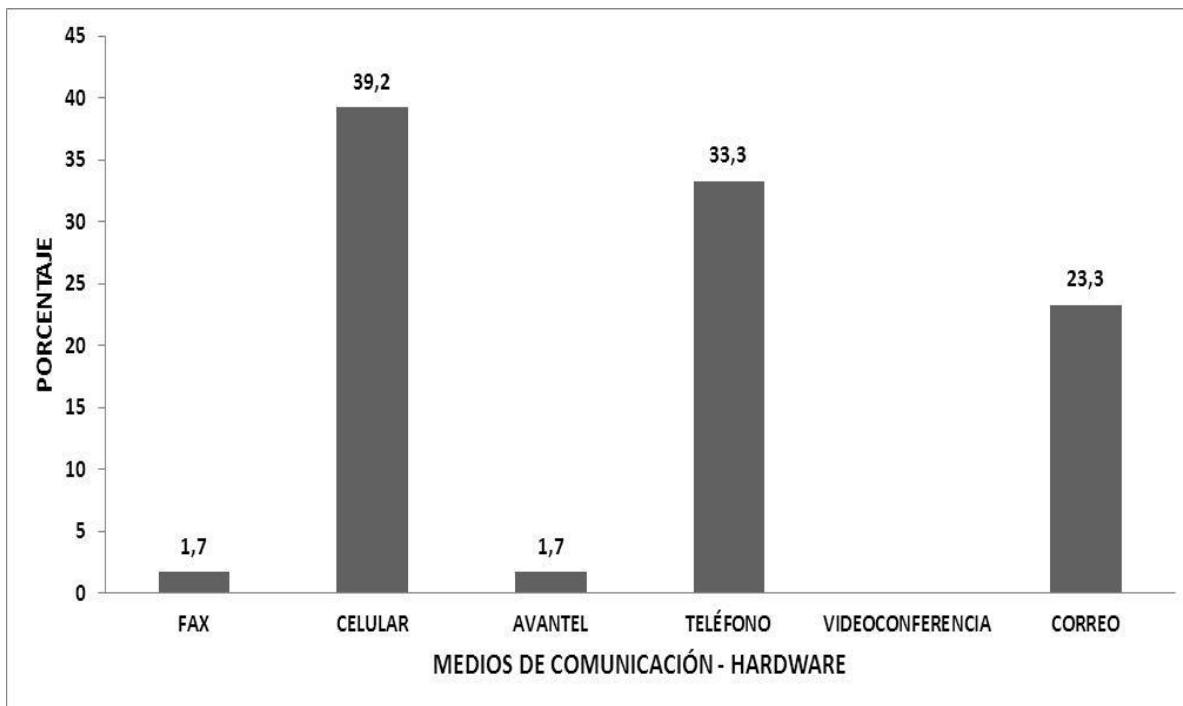


Figura 1. Porcentaje de utilización de medios de comunicación en la dimensión Hardware.

Los resultados de medios de comunicación de Software muestran que los más empleados son los Oficios con un 43,3%, seguido de las Actas con un 15,8%. Mientras que los menos empleados son la Cartelera (7,5%) y las Revistas (3,3%) (ver la figura 2).

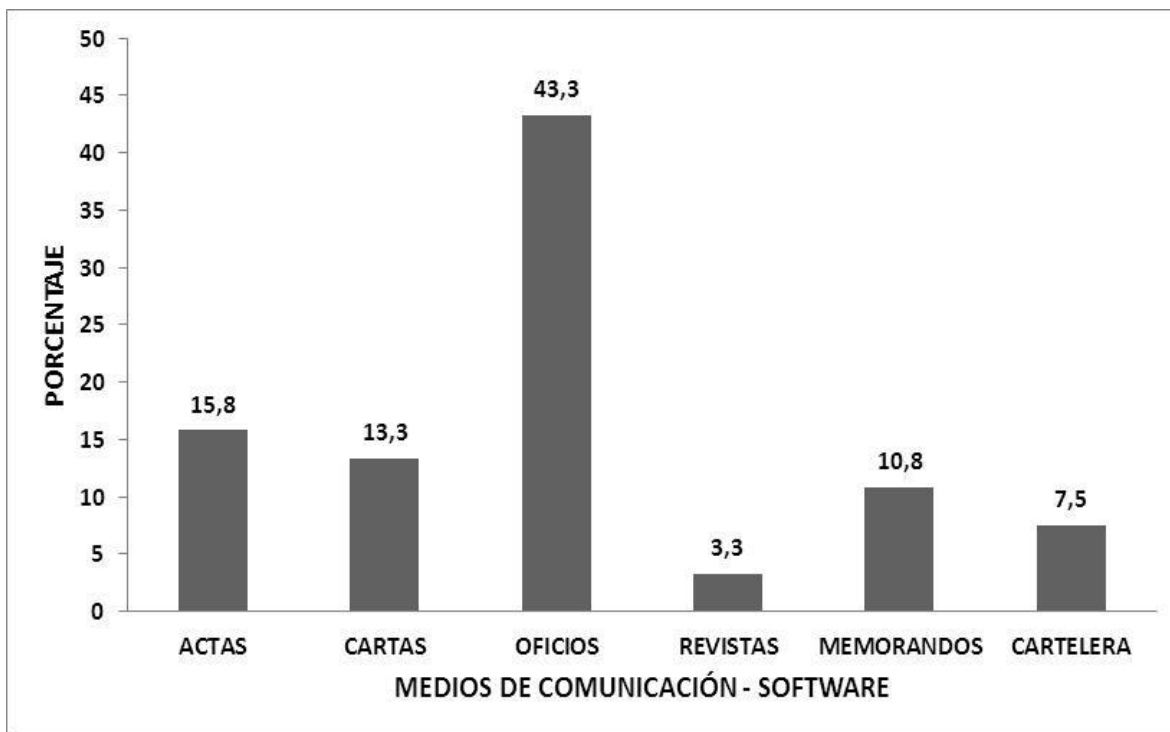


Figura 2. Porcentaje de utilización de medios de comunicación en la dimensión Software.

Análisis de confiabilidad: para determinar la confiabilidad de la Escala COI se encontró un Alfa de Cronbach de 0,93 para la prueba completa. Igualmente, se calcularon los coeficientes de confiabilidad para las dimensiones de la Escala, encontrando un Alfa de Cronbach de 0,85 para la dimensión Tipo de Mensaje de 0,79 para la dimensión Flujo de Comunicación (ver la tabla 4). Lo que indica que la Escala COI es altamente confiable para medir la comunicación organizacional interna. Así mismo, las dimensiones Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación muestran consistencia y estabilidad para medir el constructo.

Tabla 4

Coefficientes de confiabilidad de las dimensiones de la Escala COI y total

Índices	Subdimensiones	Alfa de Cronbach
Tipo de Mensaje	3	0,85
Flujo de Comunicación	3	0,79
Escala COI Total	6	0,93

Para comprobar la validez de constructo de la Escala COI, se realizaron dos análisis factoriales exploratorios, uno con los 27 ítems y otro con las subdimensiones de Tipo de Mensaje y Flujo de Mensaje, los cuales se presentarán a continuación.

Análisis factorial exploratorio de la Escala COI: para realizar el análisis factorial, inicialmente se extrajo la matriz de correlaciones de la Escala completa, en la cual se observa que los ítems 7 y 26 muestran una correlación positiva pero no significativa con alguno de los ítems de la Escala (1 y 25 respectivamente). Así mismo, el ítem 25 muestra una correlación positiva pero no significativa con 10 de los reactivos. Lo que pudo ser debido a que este ítem cuenta con una redacción y calificación contraria para medir el constructo. Mientras que los otros 24 ítems se correlacionaron a un nivel de significancia menor de 0,05 ($p < 0,05$), lo cual sugiere que los ítems aportan para la medición de la comunicación organizacional interna; es decir, a su validez de constructo (ver la tabla 5).

Tabla 5

Coefficientes de correlación de la Escala COI

ITEM	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
1	1,00																											
2	0,75	1,00																										
3	0,45	0,47	1,00																									
4	0,42	0,50	0,61	1,00																								
5	0,40	0,44	0,50	0,69	1,00																							
6	0,23	0,34	0,42	0,53	0,58	1,00																						
7	0,13*	0,22	0,16	0,25	0,41	0,26	1,00																					
8	0,19	0,25	0,36	0,29	0,28	0,37	0,20	1,00																				
9	0,55	0,54	0,37	0,42	0,45	0,42	0,28	0,41	1,00																			
10	0,43	0,50	0,38	0,53	0,57	0,48	0,31	0,38	0,64	1,00																		
11	0,37	0,48	0,39	0,56	0,54	0,51	0,28	0,35	0,63	0,82	1,00																	
12	0,24	0,40	0,37	0,38	0,44	0,32	0,20	0,33	0,44	0,55	0,53	1,00																
13	0,47	0,54	0,37	0,52	0,47	0,54	0,34	0,25	0,62	0,61	0,56	0,48	1,00															
14	0,52	0,62	0,32	0,46	0,47	0,34	0,36	0,28	0,64	0,63	0,59	0,51	0,63	1,00														
15	0,23	0,32	0,31	0,27	0,38	0,40	0,15	0,49	0,36	0,38	0,42	0,33	0,35	0,38	1,00													
16	0,22	0,22	0,24	0,22	0,32	0,33	0,25	0,45	0,26	0,35	0,27	0,34	0,20	0,16	0,58	1,00												
17	0,34	0,47	0,30	0,45	0,50	0,34	0,24	0,25	0,54	0,59	0,60	0,48	0,50	0,50	0,37	0,26	1,00											
18	0,22	0,30	0,27	0,44	0,40	0,28	0,25	0,23	0,36	0,47	0,47	0,40	0,42	0,34	0,34	0,32	0,53	1,00										
19	0,22	0,25	0,36	0,44	0,39	0,30	0,30	0,27	0,36	0,42	0,39	0,42	0,38	0,30	0,38	0,33	0,41	0,67	1,00									
20	0,18	0,29	0,17	0,26	0,29	0,39	0,20	0,33	0,43	0,33	0,38	0,29	0,45	0,42	0,62	0,41	0,43	0,45	0,33	1,00								
21	0,21	0,30	0,21	0,22	0,27	0,42	0,19	0,41	0,43	0,37	0,33	0,45	0,45	0,39	0,57	0,47	0,35	0,35	0,28	0,70	1,00							
22	0,26	0,38	0,33	0,40	0,52	0,46	0,27	0,28	0,49	0,58	0,59	0,53	0,50	0,55	0,46	0,34	0,64	0,40	0,38	0,48	0,51	1,00						
23	0,44	0,60	0,30	0,43	0,45	0,44	0,41	0,23	0,61	0,55	0,50	0,34	0,58	0,73	0,30	0,19	0,47	0,30	0,34	0,40	0,40	0,52	1,00					
24	0,26	0,22	0,19	0,22	0,37	0,40	0,36	0,26	0,40	0,42	0,39	0,39	0,38	0,30	0,35	0,42	0,36	0,40	0,44	0,32	0,43	0,39	0,38	1,00				
25	0,18	0,20	0,20	0,14*	0,09*	0,17	0,04*	0,19	0,12*	0,20	0,08*	0,14*	0,28	0,14*	0,20	0,21	0,14	0,16	0,13	0,31	0,38	0,15*	0,12	0,06*	1,00			
26	0,49	0,46	0,24	0,28	0,30	0,27	0,33	0,24	0,64	0,47	0,44	0,31	0,48	0,56	0,23	0,15	0,40	0,24	0,27	0,33	0,32	0,40	0,68	0,41	0,02*	1,00		
27	0,27	0,41	0,17	0,27	0,34	0,39	0,32	0,24	0,62	0,47	0,45	0,31	0,53	0,49	0,35	0,20	0,53	0,31	0,27	0,51	0,49	0,47	0,60	0,38	0,21	0,56	1,00	

*. La correlación no es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Posteriormente, se calcularon las pruebas de KMO evidenciando un valor de 0,88 y de esfericidad de Bartlett con un nivel de significancia menor de 0,01, las cuales indicaron la viabilidad de realizar el análisis factorial de la Escala (ver la tabla 6).

Tabla 6

KMO y prueba de Bartlett de la Escala COI

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,888
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	1996,808
	gl	351
	Sig.	,000

Seguidamente, se realizó el análisis factorial exploratorio donde se utilizó como técnica de extracción el método de componentes principales. La tabla 7 muestra que la estructura factorial de la Escala está conformada por 6 factores que explican el 68,25% de la varianza total, indicando que posiblemente los reactivos se agrupan en las seis subdimensiones propuestas (instruccional, motivacional, coordinación de trabajo, ascendente, descendente y horizontal).

Tabla 7

Porcentaje de varianza explicada por los factores

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11,111	41,152	41,152	11,111	41,152	41,152
2	2,114	7,829	48,981	2,114	7,829	48,981
3	1,674	6,201	55,182	1,674	6,201	55,182
4	1,407	5,210	60,391	1,407	5,210	60,391
5	1,116	4,134	64,526	1,116	4,134	64,526
6	1,008	3,733	68,259	1,008	3,733	68,259
7	,980	3,628	71,887			
8	,779	2,884	74,771			
9	,722	2,676	77,447			
10	,703	2,603	80,050			
11	,636	2,356	82,406			
12	,564	2,090	84,496			
13	,460	1,704	86,200			
14	,399	1,476	87,676			
15	,392	1,450	89,127			
16	,383	1,418	90,545			
17	,360	1,333	91,878			
18	,348	1,288	93,166			
19	,299	1,107	94,273			
20	,268	,991	95,264			
21	,252	,932	96,196			
22	,246	,909	97,106			
23	,211	,781	97,887			
24	,180	,667	98,553			
25	,171	,634	99,188			
26	,121	,449	99,637			
27	,098	,363	100,000			

Así mismo, el gráfico de sedimentación muestra los resultados obtenidos anteriormente, con una tendencia de los ítems de la Escala hacia un factor principal (ver la figura 3).

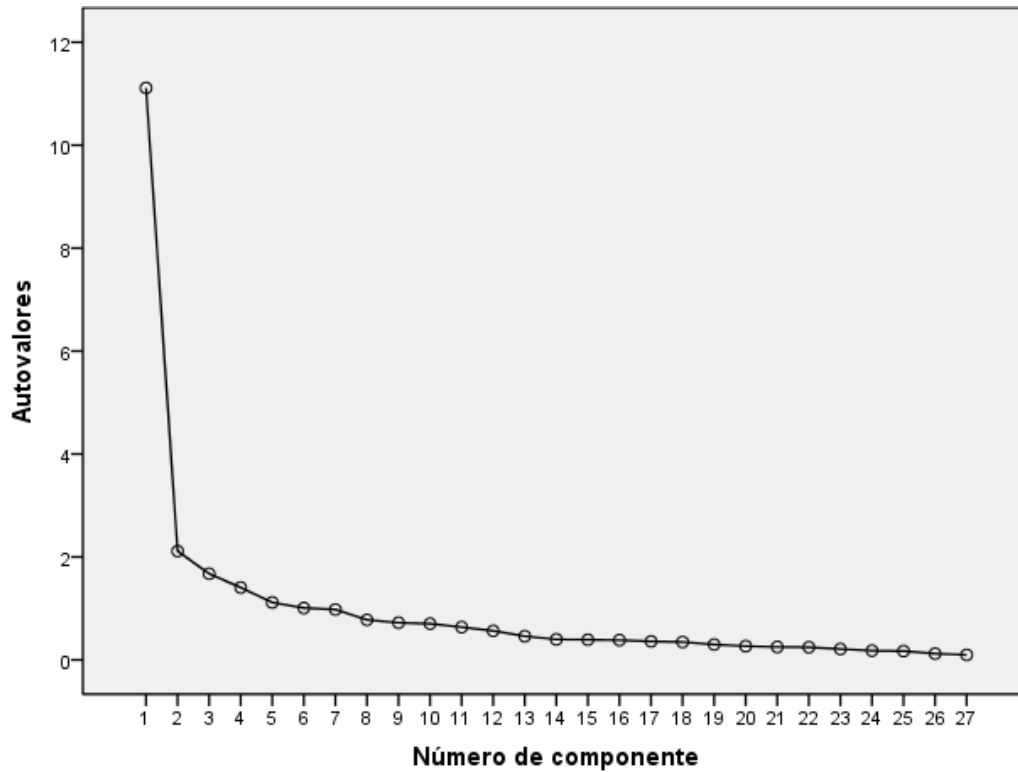


Figura 3. Gráfico de sedimentación de la Escala COI.

Posteriormente, al realizar el análisis con rotación Oblimin, se evidenció la saturación de los ítems en cada uno de los seis factores; para asignar los ítems a cada factor se consideraron saturaciones iguales o mayores que 0,40. La matriz factorial presenta cargas factoriales que oscilan entre 4,18 y 7,98 (ver la tabla 8), evidenciando que en el primer factor se agrupan todos los ítems, excepto el 25. En el factor 2 se agrupan cuatro ítems (15, 16, 20, y 21). En el factor 3, dos ítems (3 y 4). En el factor 4, dos ítems (1 y 25). En el factor 5, un ítem (7) y en el factor 6, un ítem (19).

Tabla 8

Matriz factorial de la Escala COI

Ítem	Factor					
	1	2	3	4	5	6
1. Al ingresar a la organización, la empresa informa a sus empleados sobre la misión y la visión	,567			,418		
2. La organización me informa acerca de las políticas laborales establecidas	,678					
3. La organización me informa acerca de las funciones que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	,544		,509			
4. Cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización me informa a quien debo acudir	,660		,501			
5. Considero que la información sobre los procedimientos laborales dada por la organización es clara y concisa	,698					
6. Mi jefe me informa acerca de los cambios en los procesos que desarrolla la organización	,639					
7. Mantengo una comunicación con los demás trabajadores fuera de la organización	,440				,448	
8. Envío la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo	,495					
9. La organización comunica y elogia mis logros	,778					
10. Cuando presento alguna sugerencia a la organización, es tenida en cuenta	,798					
11. Los directivos de la organización tienen en cuenta las sugerencias dadas por sus empleados	,775					
12. La información laboral que recibo de mis compañeros para desarrollar mi trabajo es precisa y fiable	,641					
13. Recibo retroalimentación permanente de mi trabajo por parte de mi jefe	,764					
14. La organización me comunica acerca de los incentivos para progresar laboralmente	,757					
15. Cuando tengo alguna dificultad se la comunico a mi jefe	,600	,498				
16. Cuando se presenta un conflicto laboral en mi área de trabajo, utilizo la comunicación como medio de solución	,482	,551				
17. La información para llevar a cabo procesos laborales dada por mis compañeros llega a tiempo	,713					
18. Cuando tengo alguna dificultad en el trabajo, recibo apoyo por parte de mis compañeros	,599					
19. Existe comunicación oportuna con mis compañeros de trabajo dentro de mi área laboral	,576					,429

20. Se me facilita comunicarme con mi jefe	,615	,447
21. Cuando tengo alguna duda, mi jefe está dispuesto a escucharme	,623	,486
22. La información que solicito para realizar mi trabajo circula con facilidad	,726	
23. Recibo información en cuanto a actividades de desarrollo personal por parte de la organización	,735	
24. Cuando un compañero tiene alguna dificultad laboral, le comunico mi interés por ayudarlo	,571	
25. La información que recibo de mi jefe consiste exclusivamente en dar órdenes		,506
26. La organización me incentiva a participar a eventos que promueven el bienestar social	,626	
27. Obtengo reconocimiento por parte de mi jefe por mi desempeño en el trabajo	,661	

Nota: Factor de ponderación > .40 en negritas. Método de extracción = Componentes Principales. Método de rotación= Normalización Oblimin con Kaiser.

Análisis factorial exploratorio de las subdimensiones de la Escala COI: se realizó un análisis factorial exploratorio con las seis subdimensiones que integran la Escala por Tipo de Mensaje (instruccional, motivacional y coordinación de trabajos) y Flujo de Comunicación (ascendente, descendente y horizontal). En primer lugar se procedió a extraer la matriz de correlaciones de las subdimensiones de la Escala, en la cual se observa que las seis subdimensiones correlacionaron entre sí a un nivel de significancia menor de 0,01 (ver la tabla 9), lo cual sugiere que todos los componentes aportan para la evaluación de la comunicación organizacional interna.

Tabla 9

Coefficientes de correlación de las subdimensiones de la Escala COI

	Tipo de Mensaje			Flujo de Comunicación		
	Instruccional	Motivacional	Coordinación	Ascendente	Descendente	Horizontal
Instruccional	1,00					
Motivacional	0,66**	1,00				
Coordinación	0,59**	0,68**	1,00			
Ascendente	0,61**	0,68**	0,78**	1,00		
Descendente	0,55**	0,65**	0,65**	0,67**	1,00	
Horizontal	0,45**	0,56**	0,56**	0,53**	0,53**	1,00

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

Posteriormente, se calcularon las pruebas de KMO con un valor de 0,91 y la de esfericidad de Bartlett con un nivel de significancia menor de 0,01, las cuales indicaron la viabilidad de realizar el análisis factorial de la prueba (ver la tabla 10).

Tabla 10

KMO y prueba de Bartlett de las subdimensiones de la Escala COI

KMO y prueba de Bartlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		,901
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aprox.	425,181
	gl	15
	Sig.	,000

Luego, se prosiguió con el análisis factorial exploratorio donde se utilizó como técnica de extracción el método de componentes principales. La tabla 11 muestra que la estructura factorial de la Escala está conformada por un factor que explica el 68,05% de la

varianza total, indicando que la Escala está midiendo una única dimensión que sería comunicación organizacional interna a nivel global.

Tabla 11

Porcentaje de varianza explicada por los factores

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4,083	68,056	68,056	4,083	68,056	68,056
2	,564	9,397	77,453			
3	,464	7,733	85,186			
4	,376	6,271	91,457			
5	,297	4,953	96,410			
6	,215	3,590	100,000			

Así mismo, el gráfico de sedimentación presenta una tendencia hacia un factor, corroborando los resultados obtenidos anteriormente.

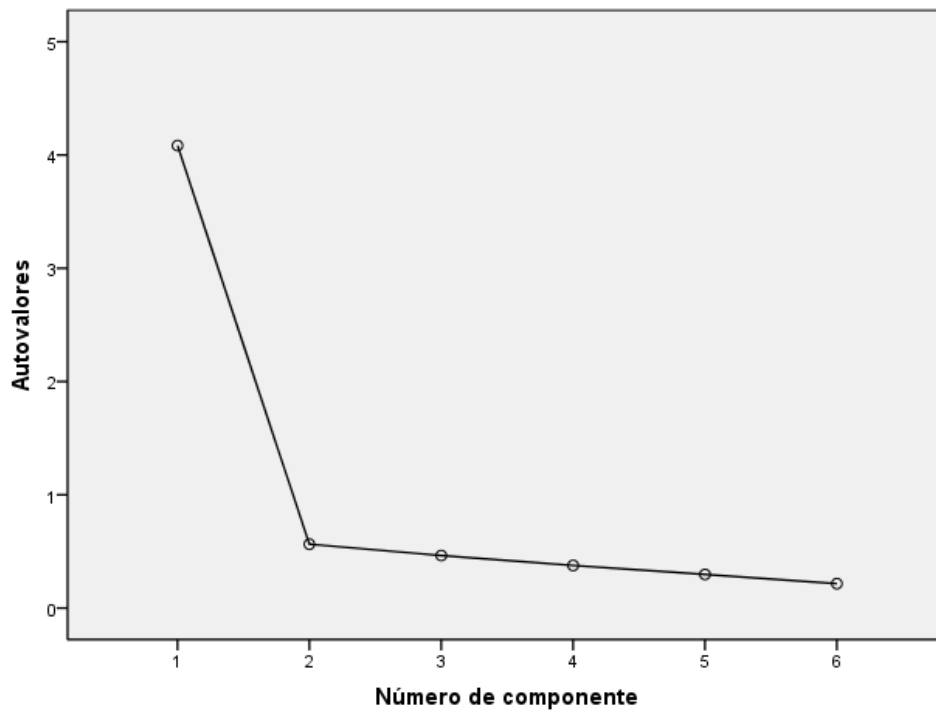


Figura 4. Gráfico de sedimentación de las subdimensiones de la Escala COI.

Finalmente, a través de la matriz factorial, se observa que las cargas factoriales arrojan valores moderados y superiores que oscilan entre 0,727 y 0,873 (ver la tabla 12). Debido a que el análisis factorial evidencia que la Escala está determinada por un solo factor, no se llevó a cabo ningún método de rotación.

Tabla 12

Matriz factorial de las subdimensiones de la Escala COI

Subdimensión	Factor 1
Instruccional	,783
Motivacional	,863
Coordinación	,870
Ascendente	,873
Descendente	,823
Horizontal	,727

Nota: Factor de ponderación > .40 en negritas. Método de extracción = Componentes Principales. La rotación ha convergido en 10 iteraciones.

DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo construir un instrumento para evaluar la comunicación organizacional interna en empresas de Bucaramanga, primera fase.

Teniendo en cuenta los objetivos específicos, se iniciará con discutir el resultado del primer objetivo, el cual estuvo enfocado a identificar y delimitar las variables que intervienen en el sistema de comunicación organizacional interna en empresas. Por consiguiente, para la delimitación de las variables a medir se tomó como referencia a Fernández (1991) quien expone que, la comunicación se puede clasificar en tres dimensiones: Medios de Comunicación, Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación.

En éste caso para el diseño y construcción de la Escala COI se tomaron las mismas dimensiones para su elaboración, ya que estas fueron pertinentes y aportaron en gran medida no sólo para evaluar la comunicación organizacional interna a nivel global, sino también para identificar la interacción de cada componente y lograr establecer la acción que presentan los funcionarios de las empresas en cuanto al intercambio, canales, tipo de información y jerarquización que compete a la comunicación. Adicionalmente, se pretendió aportar en gran medida al campo de la psicología organizacional, en cuanto a la investigación dejando como referente una prueba base para la validación de la misma.

De ésta manera y dando paso a la construcción de los ítems enfocados a evaluar el sistema de comunicación organizacional interna, se formularon unos posibles reactivos encaminados a medir la comunicación organizacional interna. Como primera medida se

tuvo en cuenta la dimensión medios de comunicación para determinar con qué frecuencia los trabajadores hacían uso de ellos, y cuál era el medio más utilizado para la realización de sus labores; tomando como base a Fernández se realizó una clasificación de los medios de comunicación especificando de esta manera en Hardware y Software en donde el primero, depende de una fuente de energía o mecánica para su funcionamiento mientras que el segundo depende de las capacidades y habilidades que tiene un trabajador para comunicarse con los demás miembros de la organización; de tal forma que entre mayor uso de los canales formales establecidos en la organización para proveer información interesante y útil, menor será el margen que se le dejará a los canales informales, por lo tanto habrá una información completa, extensa y veraz (Gómez, 2007).

Una vez terminada la primera parte de la escala enfocada a evaluar los medios de comunicación, se continuó con la elaboración y clasificación de cada una de las dimensiones propuestas. El tipo de mensaje se dividió en 3 subescalas o subdimensiones: instruccional, motivacional y coordinación de trabajos. En cuanto a la segunda dimensión llamada flujo de comunicación se dividió también en 3 subescalas: ascendente, descendente y horizontal. Todo lo anterior con el fin de realizar los enunciados o reactivos apropiados para evaluar cada dimensión que compone la comunicación organizacional interna, es decir que a la hora de realizar el análisis de la aplicación de la escala, los funcionarios de una empresa no solo sabrán si existe una comunicación alta, media o baja sino que conocerán de qué forma se lleva a cabo la dinámica en cuanto a la comunicación en la organización.

El valor agregado que se le da a ésta escala de medición es que a partir de los resultados obtenidos a través de su aplicación, la organización podrá tomar medidas en su

sistema de gestión, como llevar a cabo un plan estratégico basado en el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de los empleados, generando que el clima laboral sea armónico con la cultura corporativa de la organización, y así mismo fomentando la participación interna, preparación de reuniones de trabajo, fluidez en la comunicación horizontal y vertical (Gómez, 2007).

Teniendo en cuenta la primera dimensión implementada en la Escala COI y haciendo un análisis en cuanto a los resultados obtenidos con respecto a la frecuencia de los medios de comunicación utilizados en las organizaciones, se evidenció que el mayor uso perteneciente al Hardware en las tres instituciones es el Celular seguido del Teléfono, lo que indicó que para estos funcionarios el uso de estos medios les permite facilidad en el momento de coordinar sus labores; así mismo logran una entrega eficaz de la información, favoreciendo a la empresa una clara visión de la situación actual en la que se encuentra y evidenciando qué camino debe seguir para obtener la meta propuesta (Barba & Cabrera, 2003).

Por otro lado, en lo que concierne al Software en las tres instituciones se encontró que los Oficios y Actas son los medios más utilizados por los funcionarios; mostrando que aunque existe un uso frecuente de medios informales dentro de la organización como lo es el Celular y el Teléfono, la utilización de canales formales establecidos por la institución también son ejecutados por los funcionarios para transmitir información sobre aspectos laborales relevantes en los cuales se debe llevar a cabo el registro de las actividades realizadas. De esta manera, se logra evitar consecuencias negativas tales como: malentendidos, rumores o simplemente fallas en la comunicación (Barba & Cabrera, 2003).

Es importante tener en cuenta a la hora de evaluar la frecuencia de medios de comunicación generar la opción de añadir otros posibles canales de comunicación que intervienen en los procesos llevados a cabo dentro de la organización que no están establecidos en el formato de la Escala COI.

En relación con el tercer objetivo, que consistió en la evaluación de la confiabilidad del instrumento a través del método de consistencia interna Alfa de Cronbach, es posible advertir que los resultados arrojados muestran elevados valores de fiabilidad para la Escala completa (0,93), indicando que la prueba diseñada, compuesta por 27 ítems orientados a la medición de la comunicación organizacional interna, evidencian estabilidad y confiabilidad para evaluar dicho constructo. Igualmente, los coeficientes de fiabilidad de las dimensiones que componen la Escala reportan un valor superior, tanto para la dimensión Tipo de Mensaje (0,81), como para la dimensión Flujo de Comunicación (0,79). Los resultados anteriores, permiten inferir que ambas dimensiones muestran consistencia interna, hecho que soporta la adecuada medición de la dimensión tipo de mensaje, descrito como la forma en que es transmitida la información dentro de los procesos de comunicación interna y que se divide en instruccional, motivacional y coordinación de trabajos; así como, la medición pertinente del flujo de comunicación, definido como el proceso por medio del cual la información se mueve y es intercambiada entre los miembros de la organización, clasificada como ascendente, descendente y horizontal (Fernández, 1991).

En este orden de ideas, es posible indicar que los hallazgos obtenidos después del empleo del método estadístico de consistencia interna Alfa de Cronbach, reportan una alta

confiabilidad de los ítems integrativos de la Escala completa para la muestra evaluada, así como de las dimensiones que la componen; afirmando que la Escala COI es confiable a la hora de medir el constructo de comunicación organizacional interna.

De otro lado, previo al análisis factorial exploratorio, la matriz de correlación de la Escala evidenció que los 27 ítems que la componen se correlacionan entre sí, excepto el ítem 25, que no reporta en su totalidad coeficientes de correlación estadísticamente significativos con algunos de los ítems (4,5,7,9,11,12,14,21,24). Lo anterior es posible sustentarlo en razón a la estructura negativa o contraria con la que fue redactado el ítem, por lo que la forma de calificación es invertida en relación con los demás reactivos, y esto podría explicar una débil correlación con los demás. Al igual, los ítems 7 y 26 mostraron una correlación positiva pero no significativa con algunos de los reactivos (1 y 25 respectivamente), esto podría señalar que los dos ítems requieren de revisión y posible reformulación, para que aporten en mayor medida a la evaluación de la comunicación organizacional.

Entre tanto, los hallazgos encontrados a través del análisis factorial exploratorio, muestran que la Escala está compuesta por seis factores, sugiriendo que los reactivos se agrupan en seis componentes para la valoración de la comunicación organizacional interna. En primer lugar se halló que 26 de los ítems se encuentran en el Factor 1, compartiendo pesos en otros factores (1, 3, 4, 7, 15, 16, 19, 20, 21 y 25) probablemente porque dentro de ellos están los que fueron contruidos para evaluar dos subdimensiones. Por tanto, se considera que el Factor 1 puede ser denominado Instruccional, dado que este componente hace referencia al contenido del mensaje de tipo laboral que da información, destinada a

lograr el entendimiento de las labores (Fernández, 1991) y que es la característica común compartida por los reactivos. Además está diseñado para analizar la información que presenta la empresa a sus empleados como: “los objetivos, políticas organizacionales, información relacionada con el puesto de trabajo en la organización, las normativas de la empresa y las condiciones laborales” (Gómez, 2007, p.194).

Por otra parte, el Factor 2 que agrupa los ítems 15, 16, 20 y 21 se le atribuye la denominación de Ascendente haciendo referencia a “cuando la fuente es un subordinado y el receptor es un superior” (Fernández, 1991, p.195). Este componente se caracteriza por reflejar comprensión, receptividad, satisfacción de necesidades humanas de valoración personal y la participación de los empleados en la toma de decisiones (Ansede, 2010).

El Factor 3 agrupa los ítems 3 y 4, referidos al contenido del mensaje que da información acerca de lo que necesita hacerse y cómo hacerlo según los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Fernández, 1991). Aunque los ítems poseen una estrecha relación con el componente Instruccional, y debido a que este factor no solo está enfocado a un nivel jerárquico de la organización puesto que los jefes, directivos y compañeros de “distintos departamentos pueden celebrar encuentros periódicos para decidir cómo contribuirán las diversas divisiones que dirigen a alcanzar los objetivos comunes que persigue la organización” (Ansede, 2010), este componente se denominó Coordinación de Trabajos.

Los ítems 1 y 25 pertenecen al Factor 4 denominado Descendente es definido “cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la

organización y quien lo recibe es un subordinado” (Fernández, 1991, p.195). En este sentido los ítems están dirigidos a evaluar la recepción de información dada por funcionarios de alta jerarquía en la organización, quienes transmiten mensajes de tarea y mantenimiento, enfocados a las directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, política organizacional, motivación y evaluación de los mismos (Ansede, 2010).

En el Factor 5 se encuentra el ítem 7, denominado Motivacional, este componente está basado en el contenido del mensaje que proporciona apoyo-socioemocional en el trabajador (Fernández, 1991). En este caso el ítem fue construido para evaluar dos componentes el motivacional y el flujo de comunicación horizontal; por tanto este factor está dirigido a valorar “el vínculo comunicativo entre los miembros de la organización, potenciando los incentivos positivos, oportunidades de prestigio, ambiente social participativo, condiciones de trabajo adecuadas e incentivos económicos” (Gómez, 2007, p.68).

En el Factor 6 se agrupa el ítem 19 denominado Horizontal es “cuando la fuente y el receptor se encuentran en el mismo nivel jerárquico” (Fernández, 1991, p.198), es decir, este componente ha sido empleado para indagar el logro de los objetivos de la empresa, cumpliendo tres funciones importantes tales como: coordinación de tareas, solución de conflictos e intercambio de información (Ansede, 2010).

Según los resultados de la Escala COI, evidencian que aunque los ítems no se agruparon según la estructura original, la prueba está conformada por los 6 factores o subdimensiones: Instruccional, Ascendente, Coordinación de Trabajos, Descendente,

Motivacional, y Horizontal, los cuales hacen parte de las dos dimensiones propuestas previamente Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación. Debido factiblemente a que varios de los reactivos fueron contruidos para evaluar estas dos dimensiones de la comunicación organizacional interna. Así mismo, se encontró que la mayoría de los reactivos se agruparon en el primer factor, por lo cual se podría considerar que los ítems están dirigidos a evaluar una sola dimensión, la comunicación organizacional interna posiblemente a un nivel más Instruccional.

Para verificar los resultados anteriores, se realizó un segundo análisis factorial exploratorio para examinar la validez de constructo de las seis subdimensiones de la Escala por Tipo de Mensaje (instruccional, motivacional y coordinación de trabajo) y Flujo de Comunicación (ascendente, descendente y horizontal). Este análisis mostró en primera medida, que los seis factores o subdimensiones se correlacionaron entre sí, lo que sugiere que en su totalidad apuntan a la medición del constructo: la comunicación organizacional interna. En segunda medida, el análisis arrojó que la estructura factorial de la Escala está conformada por un factor que explica la mayor parte de la varianza (68,05%), reafirmando los resultados del análisis factorial exploratorio inicial, según los cuales, la Escala COI está determinada a evaluar una dimensión, la comunicación organizacional interna.

Teniendo en cuenta lo anterior, se considera que la Escala COI puede ser empleada para evaluar la comunicación organizacional interna a nivel general, dadas sus propiedades de fiabilidad y validez de constructo. No obstante, se considera necesario continuar con la segunda fase, para mejorar la claridad de los reactivos y estructura de la Escala.

CONCLUSIONES

La Escala COI demostró una alta consistencia interna para medir comunicación organizacional interna en instituciones de Bucaramanga, tanto en las dimensiones Tipo de Mensaje y Flujo de Comunicación como para la Escala Total.

Los análisis factoriales evidenciaron que la Escala COI, está compuesta por seis factores que explican el 68.25% de la varianza total, los cuales son: Instruccional, Ascendente, Coordinación de Trabajos, Descendente, Motivacional, y Horizontal, mostrando validez de constructo.

Al realizar el Análisis factorial exploratorio de las subdimensiones de la Escala COI se demostró que la escala se agrupa en un solo factor que explica el 68,05% de la varianza total, sugiriendo de esta manera que la escala está midiendo comunicación organizacional interna.

La Escala COI se presenta como una prueba útil en la evaluación general de la comunicación organizacional interna.

RECOMENDACIONES

Se sugiere una segunda fase donde se revise la estructura factorial de la prueba con respecto a las dimensiones propuestas para evaluar la comunicación organizacional interna, ya sea para modificar o crear nuevos reactivos que soporten la medición de la misma.

Se recomienda realizar la aplicación de la Escala en otras instituciones y empresas con el fin de ampliar la muestra y corroborar sus propiedades psicométricas.

REFERENCIAS

- Álvarez, A. (2011). Medición y evaluación de la comunicación. Las auditorias. *Instituto de Investigación en Relaciones Públicas*, 89, 7-110
- Ansede, P. (2010). *La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento*. (Tesis de pregrado, Universidad de Coruña). Recuperado de <http://www.xente.mundo-r.com/ansede/comunica.pdf>
- Argibay, J. (2006). Técnicas psicométricas. Cuestiones de validez y confiabilidad. *Subjetividad y Procesos Cognitivos*, 8, 15-33.
- Barba, F., & Cabrera, J. (2003). *Diagnóstico de Comunicación Interna, para la Universidad de las Américas-Puebla, elaborada para profesores de tiempo completo*. (Tesis de pregrado, Universidad de las Américas-Puebla). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/portada.html
- Barón, L. (2010). *Confiabilidad y validez de constructo del instrumento "habilidad de cuidado de cuidadores familiares de personas que viven una situación de enfermedad crónica"*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia). Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/4122/1/539513.2011.pdf>
- Calderón, G., & Serna, H. (2009). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 97-114.

Capriotti, P. (1998). La comunicación interna. *Reporte C&D*, 13, 5-7.

Cedaro, K. (2007). *Importancia de los distintos Canales de Comunicación interna para la gestión de las Universidades Públicas*. (Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Nacional). Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/tesis/calidad_comunicacion_universidades.pdf

Correal, M., Bustos, M., Cuevas, A., & Panqueva, M. (2008). Lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista EAN*, 62, 141-153.

Díaz, Y. (2003). *Desarrollo de la imagen institucional del colegio santa María de Matelli chorrillos a través de la planificación estratégica (periodo 2001)*. (Trabajo de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/t_completo.pdf

Díaz, C., & Rondón, C. (2010). *Diagnóstico de comunicación interna para la empresa Gilberto rondón y Cía. LTDA*. (Trabajo de pregrado, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1294/1/Carolina%20D%C3%ADaz%20P%C3%A1ez.pdf>

Elosua, P. (2003). Sobre la validez de los tests. *Psicothema*, 15(2), 315-321.

Espín, C. (2009). *Plan de comunicación interna para la universidad de especialidades turísticas – UCT*. (Trabajo de pregrado, Universidad de Especialidades Turísticas). Recuperado de <http://repositorio.uct.edu.ec/bitstream/123456789/207/1/PLAN%20DE%20COMUNICACION%20INTERNA%20PARA%20LA%20UCT.pdf>

Fernández, C. (1991). *La comunicación en las organizaciones*. México, D.F.: Trillas.

Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). Comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 2, 147-160.

García, M., Cortés, D & Sánchez, A. (2008). Diseño, construcción y validación de un instrumento para evaluar el riesgo psicolaboral en empresas colombianas. *Diversitas*, 4(1), 37-51.

García, J., Ruiz, A., & Ventura, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 18, 1-8.

Gómez, M. (2007). *La comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. (Tesis de Doctorado, Universidad de Málaga). Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/17672697.pdf>

Hernández, D. (2010). El clima de la comunicación: la percepción individual y compartida de las políticas y prácticas de la comunicación organizacional interna. *Revista Folios*, 24, 181-196.

La Porte, J. (2001). Principios de comunicación interna en el tercer sector. *Comunicación y Sociedad*, 14(1), 7-27.

Ledesma, M., Molina, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante alfa de Cronbach: un programa basado en gráficos dinámicos. *Psico-USF*, 7(2), 143-152.

Matiz, D., & Castillo, X. (2008). *Diagnóstico de elementos de comunicación interna, cultura organizacional y propuesta de comunicación interna en TABARES TRADING LTDA*. (Trabajo de pregrado, Universidad autónoma de Occidente). Recuperado de: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/623/1/T0003131.pdf>

Mejía, L., & Rodríguez, M. (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. (Trabajo de pregrado, Universidad de Antioquia). Recuperado de: <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/FACULTAD%20DE%20CIENCIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20ECONOMICAS/CARRERA%20DE%20CONTABILIDAD%20Y%20AUDITORIA/08/SISTEMA%20DE%20COMUNICACIONES/La%20comunicacion%20como%20elemento%20de%20fortalecimiento%20organizacional.pdf>

- Millán, A. (2007). *Estrés laboral y comunicación organizacional en hombres y mujeres*. (Tesis de maestría, Universidad de las Américas Puebla). Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/moor/millan_h_ma/portada.html
- Montero, I. & León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud/Internacional Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, 503-508.
- Moret, J., & Arcila, C. (2011). Comunicación interna e informal en las organizaciones. *Temas de Comunicación*, 22, 7-20.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente de alpha de Cronbach. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(2), 248-252.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez., & Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 2, 32-48.
- Sáez, J. (Noviembre, 2000). *Un plan de comunicación interna para el ayuntamiento de vitoria-Gasteiz*. Trabajo presentado en Nuevos Enfoques de la Gestión de RRHH en las Administraciones Públicas. Vitoria-Gasteiz, ESP. Resumen recuperado de http://www.larioja.org/upload/documents/430644_26_ponencia_javier_saez.pdf

Serrano, S. (2011). Estudio de la comunicación interna como herramienta de transparencia en Internet en el Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(2), 197-219.

Torres, A., Criollo, R., & Pulido, J. (2011). *La importancia de la comunicación interna para generar una cultura de servicio*. (Trabajo de especialización, Universidad de la Sabana). Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/1340/1/Rosa%20Elena%20Criollo%20Cort%C3%A9s.pdf>

Tristán, A., & Molgado, D. (2007). *Tablas de validez de contenido (TVC)*. Recuperado de <http://www.itsescarcega.edu.mx/documentos/desacad/Curso%20Taller/TABLAS~1.PDF>

Varona, F. (Noviembre, 1993). Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. I seminario-taller latinoamericano sobre formación para la comunicación organizacional. Bogotá, Colombia.

ANEXO N° 1

FORMATO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA PARTICIPACION DE FUNCIONARIOS ADMINISTRATIVOS EN EL ESTUDIO DE INVESTIGACION: “DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA”

Las estudiantes María Claudia Arias y Natalia Bohórquez de la Universidad Pontificia Bolivariana realizarán un estudio denominado “Diseño y construcción de un instrumento para medir la comunicación organizacional interna” En el cual es de suprema importancia la participación de los trabajadores de diferentes empresas, con el objetivo de evaluar la comunicación organizacional interna que se presenta en las organizaciones. En ésta primera etapa se hará una **prueba piloto** en donde el objetivo de la aplicación de ésta escala deberá mostrar la metodología, el funcionamiento de la prueba y la validez de contenido de la misma. Por tanto, su decisión de participar en el presente estudio es voluntaria. Si usted decide dar su consentimiento, es importante que lea cuidadosamente este documento y lo firme.

Objetivo del Estudio

El propósito principal es el diseño y construcción de un instrumento que mida la comunicación organización interna en empresas.

Duración de la participación en el estudio

La duración es de 10 a 15 minutos aproximadamente.

Evaluaciones

Inicialmente se hará la aplicación de una escala; la escala está compuesta por 27 ítems que evalúan 3 áreas distintas: medios de comunicación, tipo de mensaje y flujo de comunicación. Para diligenciar esta encuesta se requiere de un tiempo aproximado de aplicación entre 10 y 15 minutos.

Beneficios

Los resultados de este proyecto contribuirán a la construcción y validación de un instrumento que evalúa la comunicación organizacional interna como una herramienta viable, útil en las empresas. Se espera socializar los resultados obtenidos, en medios de difusión científica y académica; teniendo en cuenta que su participación es voluntaria y no recibirá ningún beneficio económico.

Posibles Riesgos de la Participación

No existe ningún riesgo serio conocido por participar en este estudio, lo que quiere decir que durante su participación, usted no correrá ningún tipo de riesgo a nivel médico o psicológico, tampoco se realizará ningún tipo de intervención clínica o procedimiento invasivo (Artículo 11: Investigación sin riesgo, Resolución 008430 de 1993, Ministerio de Salud, Colombia).

Confidencialidad

Toda la información obtenida del estudio se mantendrá bajo estricta confidencialidad, velando por su integridad, dignidad y de los demás participantes. Los datos serán utilizados únicamente por el personal investigador, los cuales podrán ser publicados por cualquier medio científico como revistas, congresos, entre otros; respetando la confidencialidad y anonimato de los participantes. El nombre y datos serán identificados mediante códigos.

Derecho a participar o retirarse del estudio

Usted podrá rehusarse a participar del estudio o retirarse del mismo en el momento que así lo considere, sin necesidad de una explicación o justificación al personal investigador. Lo anterior, no implicará sanción alguna o pérdida de cualquier beneficio o derecho derivado de la participación.

Después de haber leído toda la información contenida en este documento con respecto al proyecto **Diseño y construcción de un instrumento que mida la comunicación organizacional interna**, de haber recibido del evaluador(a) _____ las explicaciones verbales sobre el proyecto y satisfactorias respuestas a mis inquietudes, y habiendo dispuesto de tiempo suficiente para reflexionar sobre las implicaciones de mi decisión libre y consciente, voluntariamente manifiesto que he decidido participar en el estudio de investigación.

En constancia, firmo este documento de consentimiento informado, en presencia del evaluador _____, en la ciudad de _____ el día _____ del mes de _____ del año _____.

FIRMA DEL EVALUADO
C.C. No:

FIRMA DEL EVALUADOR
C.C No:

FIRMA DEL INVESTIGADOR PRINCIPAL
C.C. No:

Contactos Información Adicional:

Asesora principal del proyecto: Dra. Ángela Pilar Albarracín R. Investigador Principal. Laboratorio de Psicometría, Facultad de Psicología, Universidad Pontificia Bolivariana. Teléfono: 6796220 – Extensión: 641 ó 457. Correo electrónico: angela.albarracin@upb.edu.co; estudiantes María Claudia Arias Chacón y Natalia cadena Bohórquez.

ANEXO N° 2

FORMATO ESCALA COI

COI

ESCALA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA

DIRIGIDA A TRABAJADORES PERTENECIENTES AL AREA ADMINISTRATIVA

Género: F ____ M ____ Edad: _____ Dependencia laboral: _____

Teniendo en cuenta los medios de comunicación existentes en la empresa, organícelos según el uso de cada uno de ellos, comenzando por el de mayor utilización y terminando por el de menor utilización. Asígnele 6 al medio de comunicación más utilizado, 5 al que considera en segundo lugar, y continúe en orden descendente hasta asignarle 1 al menos utilizado.

Medios de comunicación que dependen de una fuente de energía o mecánica para su funcionamiento y fluidez de información para la comunicación con los trabajadores de la organización.	Medios de comunicación que dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse con los trabajadores de la organización.
_____ Fax	_____ Actas
_____ Celular	_____ Cartas
_____ Avantel	_____ Oficios
_____ Teléfono	_____ Revistas
_____ Videoconferencia	_____ Memorandos
_____ Correo Institucional	_____ Cartelera Institucional

A continuación encontrará 27 preguntas acerca de la forma en que se comunican las personas dentro de la organización. Conteste pensando en su forma de pensar y sentir. No hay respuestas correctas o incorrectas. Lo único que cuenta es su veracidad. Responda todas y cada una de las preguntas, pero no les dedique demasiado tiempo. Tenga en cuenta que cada punto deberá marcarlo con una X.

Cada pregunta tiene cinco posibles respuestas valoradas así:

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

Ejemplo:

Ejemplo	1	2	3	4	5
¿Acostumbro a revisar mi correo institucional todos los días?		X			

SI HA COMPRENDIDO, CONTINÚE EN LA SIGUIENTE PAGINA PARA CONTESTAR

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Al ingresar a la organización, la empresa informa a sus empleados sobre la misión y la visión	1	2	3	4	5
2. La organización me informa acerca de las políticas laborales establecidas	1	2	3	4	5
3. La organización me informa acerca de las funciones que debo desempeñar en mi puesto de trabajo	1	2	3	4	5
4. Cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización me informa a quien debo acudir	1	2	3	4	5
5. Considero que la información sobre los procedimientos laborales dada por la organización es clara y concisa	1	2	3	4	5

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
6. Mi jefe me informa acerca de los cambios en los procesos que desarrolla la organización	1	2	3	4	5
7. Mantengo una comunicación con los demás trabajadores fuera de la organización	1	2	3	4	5
8. Envío la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo	1	2	3	4	5
9. La organización comunica y elogia mis logros	1	2	3	4	5
10. Cuando presento alguna sugerencia a la organización, es tenida en cuenta.	1	2	3	4	5
11. Los directivos de la organización tienen en cuenta las sugerencias dadas por sus empleados	1	2	3	4	5
12. La información laboral que recibo de mis compañeros para desarrollar mi trabajo es precisa y fiable	1	2	3	4	5
13. Recibo retroalimentación constante de mi trabajo por parte de mi jefe	1	2	3	4	5
14. La organización me comunica acerca de los incentivos para progresar laboralmente	1	2	3	4	5
15. Cuando tengo alguna dificultad se la comunico a mi jefe	1	2	3	4	5
16. Cuando se presenta un conflicto laboral en mi área de trabajo, utilizo la comunicación como medio de solución.	1	2	3	4	5
17. La información para llevar a cabo procesos laborales dada por mis compañeros llega a tiempo	1	2	3	4	5
18. Cuando tengo alguna dificultad en el trabajo, recibo apoyo por parte de mis compañeros	1	2	3	4	5
19. Existe comunicación oportuna con mis compañeros de trabajo dentro de mi área laboral	1	2	3	4	5
20. Se me facilita comunicarme con mi jefe	1	2	3	4	5

	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21. Cuando tengo alguna duda, mi jefe está dispuesto a escucharme	1	2	3	4	5
22. La información que solicito para realizar mi trabajo circula con facilidad.	1	2	3	4	5
23. Recibo información en cuanto a actividades de desarrollo personal por parte de la organización	1	2	3	4	5
24. Cuando un compañero tiene alguna dificultad laboral, le comunico mi interés por ayudarlo	1	2	3	4	5
25. La información que recibo de mi jefe consiste exclusivamente en dar órdenes	1	2	3	4	5
26. La organización me incentiva a participar a eventos que promueven el bienestar social.	1	2	3	4	5
27. Obtengo reconocimiento por parte de mi jefe por mi desempeño en el trabajo	1	2	3	4	5

ANEXO N° 3

FORMATO DE EVALUACIÓN POR JUECES EXPERTOS

**ESCALA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA (COI)
DIRIGIDA A TRABAJADORES PERTENECIENTES AL AREA ADMINISTRATIVA DE UNA ORGANIZACIÓN
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA BUCARAMANGA**

El presente trabajo tiene como finalidad crear una escala psicométrica sobre comunicación organizacional interna, tipo Likert valorada así 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre, con un enunciado que se enfocará en la comunicación organizacional interna de la organización. Lo anterior con el objetivo de identificar las formas de comunicación organizacional interna que poseen los trabajadores.

Definición conceptual de comunicación organizacional interna: la comunicación organizacional interna, es entendida como aquel conjunto de mensajes y actividades emitidos por los miembros de una organización, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y de alguna manera motivados (Fernández, 1991).

Objetivo general: Construir un instrumento para evaluar la comunicación organizacional interna en diferentes organizaciones.

Para la creación de los ítems se tuvieron en cuenta las variables que intervienen en la comunicación organizacional interna, las cuales se exponen a continuación.

VARIABLE	DEFINICIÓN	CLASIFICACIÓN
1. Medios de comunicación	<p>"Se utiliza para transmitir un mensaje, es el camino o instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor" (Fernández, 1991, p. 191).</p> <p>Se conciben no solo como un aparato físico que transmite energía, sino que también transporta todas las actividades que se desarrollan alrededor de él para hacer llegar uno o varios mensajes al receptor (Fernández, 1991).</p>	<p>a. Medios de comunicación que depende de una fuente de energía o mecánica para su funcionamiento y fluidez de información para la comunicación con los trabajadores de la organización.</p> <p>Hardware: uso de electricidad</p> <ul style="list-style-type: none">- Correo electrónico institucional- Teléfono- Fax- Avantel- Celular- Videoconferencia <p>b. Medios de comunicación que dependen de las capacidades y habilidades para comunicarse con los trabajadores de la organización.</p> <p>Software:</p> <ul style="list-style-type: none">- Oficios- Cartelera institucional- Revistas- Cartas- Memorandos- Actas

<p>Tipo de mensaje:</p>	<p>“A través de los medios es posible enviar cualquier tipo de mensaje, que pueden ser motivacionales, informativos o instruccionales” (Fernández, 1991, p. 198).</p>	<p>a. Instruccionales: Es el contenido del mensaje de tipo laboral que da información, destinada a lograr el entendimiento de las labores (Fernández, 1991).</p> <p>b. Motivacionales: Es el contenido del mensaje que proporciona apoyo-socioemocional en el trabajador (Fernández, 1991).</p> <p>c. Coordinación de trabajos: Es el contenido del mensaje que da información acerca de lo que necesita hacerse y cómo hacerlo en los procedimientos que se llevan a cabo en la organización (Fernández, 1991).</p>
<p>Flujo de comunicación en el que puede ser utilizado un medio de comunicación</p>	<p>Es la utilización de los medios de comunicación que pueden ser: ascendente, descendente y horizontal (Fernández, 1991).</p>	<p>a. Descendente: “Cuando la fuente que emite el o los mensajes es un superior en la jerarquía de la organización y quien lo recibe es un subordinado” (Fernández, 1991, p. 195).</p> <p>b. Ascendente: “Cuando la fuente es un subordinado y el receptor es un superior” (Fernández, 1991, p. 195).</p> <p>c. Horizontal: “Cuando la fuente y el receptor se encuentran en el mismo nivel jerárquico” (Fernández, 1991, p. 198).</p>

A continuación se presentan las normas para evaluar los ítems de la escala:

Se encontrará una escala de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor. Para esta calificación se presentan los siguientes criterios:

Redacción del ítem: hace referencia a que cada ítem debe ser claro, preciso y concreto, para su mejor comprensión.

Validez de contenido: hace referencia a la capacidad del reactivo o ítem para evaluar de forma significativa y adecuada el rasgo para cuya medición ha sido diseñado.

Pertinencia: congruencia del ítem con la variable a evaluar.

Calificación de los ítems:

Tipo de mensaje-Instruccional					
1. Al ingresar a la organización, la empresa informa a sus empleados sobre la misión y la visión					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Instruccional					
2. La organización me informa acerca de las políticas laborales establecidas					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Instruccional					
3. La organización me informa acerca de las funciones que debo desempeñar en mi puesto de trabajo					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje- Instruccional					
4. Cuando tengo dudas sobre algún procedimiento en mi trabajo, la organización me informa a quien debo acudir					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Instruccional					
5. Considero que la información sobre los procedimientos laborales dada por la organización es clara y concisa					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones :					

Tipo de mensaje-Coordinación de trabajos					
6. La información que solicito para realizar mi trabajo circula con facilidad.					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Coordinación de trabajos					
7. La información laboral que recibo de mis compañeros es precisa y fiable					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Coordinación de trabajos					
8. La información de procesos laborales dada por mis compañeros llega a tiempo					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Coordinación de trabajos					
9. Envío la información laboral requerida por la organización completa y a tiempo					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Motivacional					
10. Recibo información en cuanto a capacitaciones de desarrollo personal por parte de la organización					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Motivacional					
11. La organización comunica y elogia mis logros					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Motivacional					
12. La organización me comunica sobre eventos que promueven el bienestar social.					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Motivacional					
13. La organización me comunica acerca de los incentivos para progresar laboralmente					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Tipo de mensaje-Motivacional					
14. Cuando tengo alguna dificultad en el trabajo, recibo apoyo por parte de mis compañeros					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Horizontal					
15. Existe comunicación oportuna dentro mi área o departamento laboral					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Horizontal					
16. Cuando presento alguna sugerencia a la organización, ésta la tiene en cuenta					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Horizontal					
17. Cuando se presenta un conflicto laboral en mi área o departamento de trabajo, utilizo la comunicación como medio de solución.					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Horizontal					
18. Cuando un compañero tiene alguna dificultad laboral, le comunico mi interés por ayudarlo					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Horizontal					
19. Creo una relación de amistad con los demás trabajadores por fuera de la organización					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Ascendente					
20. Se me facilita comunicarme con mi jefe					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Ascendente					
21. Cuando tengo alguna dificultad se la comunico a mi jefe					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Ascendente					
22. Cuando tengo alguna duda, mi jefe está dispuesto a escucharme					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Ascendente					
23. El jefe tiene en cuenta las sugerencias dadas por sus empleados					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Descendente					
24. La información que recibo de mi jefe consiste exclusivamente en dar órdenes					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Descendente					
25. Recibo retroalimentación constante de mi trabajo por parte de mi jefe					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Descendente					
26. Obtengo reconocimiento por parte de mi jefe por mi desempeño en el trabajo					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					

Flujo de comunicación – Descendente					
27. Mi jefe me informa acerca de los cambios en los procesos que desarrolla la organización					
VALORACIÓN	1	2	3	4	5
Redacción del ítem					
Validez de contenido					
Pertinencia					
Observaciones:					