



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La Comunicación Interna y su incidencia en el  
Desarrollo Organizacional de la empresa VISPRIN CIA.  
LTDA. de la ciudad de Ambato”**

**AUTORA: Verónica Alexandra Vaca Manzano**

**TUTOR: Lic. Mario Sigüenza**

**AMBATO-ECUADOR**

**Noviembre– 2012**



**Lic. Mario Sigüenza**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizo la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, 17 de octubre de 2012

-----  
Lic. Mario Sigüenza

TUTOR

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación: **“La Comunicación Interna y su incidencia en el Desarrollo Organizacional de la empresa VISPRIN CÍA LTDA. de la ciudad de Ambato**, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado, a excepción de las citas bibliográficas.

-----  
Verónica Alexandra Vaca Manzano

1804182952

AUTORA

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos miembros del Tribunal aprueban la presente Tesis de Grado, la misma que ha sido elaborada de conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f.) -----

Ing. MBA Santiago Verdesoto

f.) -----

Ing. Silvia Guerrero

Ambato, noviembre de 2012

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución. Cedo los Derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

-----  
Verónica Alexandra Vaca Manzano

1804182952

AUTORA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de investigación está dedicado principalmente a Dios por estar siempre a mi lado, por ser mi refugio espiritual a lo largo de mi vida.

A mi padre Enrique Vaca que con su apoyo moral y económico ha contribuido al cumplimiento de mis metas y objetivos.

A mi madre Celia Manzano por ser el pilar fundamental en mi vida quien con su apoyo, sus consejos, amor y su gran ejemplo me ha sabido guiar por el camino del bien para el logro de mis sueños.

Verónica

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato y a la Facultad de Ciencias Administrativas por ser los organismos que me han permitido formarme profesionalmente, a todos y cada uno de los docentes que la conforman, por compartir conmigo sus conocimientos para crecer como persona.

Mi agradecimiento al Lic. Mario Sigüenza por su paciencia demostrada a lo largo de la elaboración de la tesis.

Al personal de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. por la apertura y colaboración para desarrollar esta investigación.

A mis familiares y amigos, en especial a Jenny por su apoyo constante durante toda mi carrera estudiantil.

El Señor es mi roca y mi fortaleza.

Muchas Gracias a todos.

Verónica

## INDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACION DEL TUTOR.....	ii
AUTORIA DE LA TESIS.....	iii
APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRAFICOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.3JUSTIFICACIÓN.....	11
1.4OBJETIVOS.....	13



<b>CAPITULO II</b> .....	14
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACION FILOSÓFICA.....	19
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL.....	20
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	22
2.5 HIPÓTESIS.....	76
2.6 VARIABLES.....	76
<b>CAPITULO III</b> .....	77
3. METODOLOGÍA.....	77
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	77
3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	79
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	80
3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	83
3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	84
<b>CAPITULO IV</b> .....	85
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	85

4.1ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	85
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES INTERNOS.....	86
4.2VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	103
<b>CAPITULO V.....</b>	<b>110</b>
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	110
5.1CONCLUSIONES.....	110
5.2RECOMENDACIONES.....	113
<b>CAPITULO VI.....</b>	<b>115</b>
6. PROPUESTA.....	115
6.1DATOS INFORMATIVOS.....	115
6.2ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	116
6.3JUSTIFICACIÓN.....	117
6.4OBJETIVOS.....	119
6.5ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	119
6.6FUNDAMENTACION.....	121
6.7METODOLOGÍA-MODELO OPERATIVO.....	124
6.7.1 FASE I: DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	125
FORTALEZAS.....	132
DEBILIDADES.....	132

OPORTUNIDADES.....	132
AMENAZAS.....	132
6.7.2 FASE II: FILOSOFÍA.....	137
6.7.2 FASE III: ESTRATEGIAS.....	138
6.7.4 FASE VI HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN.....	155
6.8ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA.....	157
6.9PREVISION DE LA EVALUACIÓN.....	160
BIBLIOGRAFÍA.....	161
ANEXOS.....	164

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Ubicación de la Comunicación Interna	39
Cuadro 2. Comunicación Formal	41
Cuadro 3. Comunicación Informal	42
Cuadro 4. Elementos del Lenguaje Común	46
Cuadro 5. Definiciones del DO	67
Cuadro 6. Variable Independiente	81
Cuadro 7. Variable Dependiente	82
Cuadro 8. Plan de Recolección de la Información	83
Cuadro 9. Gustos por el Lugar de Trabajo	86
Cuadro 10. Toma de Decisiones	87
Cuadro 11. Buen Ambiente de Trabajo	89
Cuadro 12. Comunicación Interna	90
Cuadro 13. Tipos de Comunicación	92
Cuadro 14. Tipos de Herramientas de Comunicación	93
Cuadro 15. Herramientas de Comunicación	95
Cuadro 16. Entrenamiento y Capacitación	96
Cuadro 17. Evaluaciones	98
Cuadro 18. Métodos de Recolección de Datos	99
Cuadro 19. Grupos de Trabajo	101
Cuadro 20. Clases de Grupos	102
Cuadro 21. Cálculo de la Frecuencia Esperada	106
Cuadro 22. Cálculo del Chi Cuadrado	107
Cuadro 23. Distribución del Chi Cuadrado	108
Cuadro 24. FODA	132
Cuadro 25. PCI	134

Cuadro 26. POAM	135
Cuadro 27. Matriz de estrategias FODA	136
Cuadro 28. Plan de Acción	139
Cuadro 29. Fechas Especiales	149
Cuadro 30. Plan de Incentivos	154
Cuadro 31. Presupuesto	159
Cuadro 32. Previsión de la Evaluación	160

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Supra ordinación	23
Gráfico 2. Infra ordinación V.I.	24
Gráfico 3. Infra ordinación V.D.	23
Gráfico 4. Elementos de la Comunicación	31
Gráfico 5. Gusto por el Lugar de Trabajo	86
Gráfico 6. Toma de Decisiones	88
Gráfico 7. Buen Ambiente de Trabajo	89
Gráfico 8. Comunicación Interna	91
Gráfico 9. Tipos de Comunicación	92
Gráfico 10. Tipos de Herramientas de Comunicación	94
Gráfico 11. Herramientas de Comunicación	95
Gráfico 12. Entrenamiento y Capacitación	96
Gráfico 13. Evaluaciones	98
Gráfico 14. Métodos de Recolección de Datos	100
Gráfico 15. Grupos de Trabajo	101
Gráfico 16. Clases de Grupos	102
Gráfico 17. Curva Chi Cuadrado	109
Gráfico 18. Metodología- Modelo Operativo	124
Gráfico 19. Modelo Cartelera	145
Gráfico 20. Modelo Boletín Informativo	146
Gráfico 21. Modelo de Memorándums	147
Gráfico 22. Comunicación Participativa	150
Gráfico 23. Árbol de Problemas	156
Gráfico 24. Encuesta Cliente Interno	165
Gráfico 25. Organigrama Estructural	166

Gráfico 26. Cronograma de Actividades	171
Gráfico 27. Ficha de Observación	172

## **RESUMEN EJECUTIVO**

VISPRIN CÍA. LTDA. es una empresa que se ha dedicado a prestar el servicio de seguridad y vigilancia privada a diversas instituciones en la región centro del país, procurando brindar la mejor calidad en el servicio que presta día a día a través de sus señores guardias.

Es por esta razón que el presente trabajo de investigación se ha enfocado en realizar un análisis de la Comunicación Interna con el fin de establecer un plan de comunicación interno que permita la aplicación de estrategias para incrementar la calidad tanto en el ambiente de trabajo como en el servicio que presta la empresa.

Los datos arrojados por la investigación realizada a través de la encuesta aplicada a los clientes internos de la empresa indican que es importante corregir aspectos en cuanto a las herramientas de comunicación de la empresa con el fin de que se desenvuelvan en su trabajo con mayor interés, motivación e independencia para de esta manera incrementar la calidad del servicio brindado hacia los clientes externos y por ende lograr un buen desarrollo organizacional.

De esta manera la propuesta resultante de la investigación me direccionó hacia el diseño de un Plan de Comunicación Interna, con la aplicación de estrategias apoyadas en las actividades de todo el personal de la empresa.

El plan de comunicación interna que se elaborara como parte de esta Tesis, en base a los resultados obtenidos en la investigación, está orientado a satisfacer las necesidades y carencias detectadas en esta importante área, con el objetivo de mejorar el flujo, la forma y las herramientas de comunicación dentro de la empresa.

**PALABRAS CLAVES:** Plan de Comunicación, Cliente Interno, Estrategias, Herramientas de Comunicación



## INTRODUCCIÓN

Las exigencias de los clientes internos y la inadecuada comunicación interna de la empresa han proporcionado a esta tesis una razón de ser enfocada a la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

El mayor monto es el activo del conocimiento manejado por el recurso humano, es por eso que resulta indispensable contar con un buen ambiente de trabajo en el que la comunicación sea clara para lograr la satisfacción del personal y por ende el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por eso es necesario tener presente que la única forma de cambiar las organizaciones es a través del cambio de su cultura, tales como los sistemas de vida, de valores y de formas aceptadas de relaciones entre personas. Por tal razón se ha visto la necesidad de elaborar un Plan de Comunicación que contribuya a que la empresa sea objeto de cambios radicales en la actitud de sus miembros, convirtiéndose en una ventaja competitiva dentro del mercado.

El capítulo uno describe en su totalidad el problema con el que cuenta actualmente la empresa conjuntamente con el análisis crítico, pronosis y se puntualizan los objetivos planteados dentro de la presente investigación.

El segundo capítulo detalla el marco teórico que permite ampliar los conocimientos sobre el problema objeto de investigación y el predominio de cada una de las variables.

En el tercer capítulo se establece el enfoque y la modalidad de investigación, se identifica y cuantifica la población, para determinar la muestra a la cual se aplicó la encuesta como instrumento de recolección de la información.

Con el cuarto capítulo se realizó el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta los clientes internos y se verificó así la hipótesis a través del chi cuadrado.

Para el capítulo quinto se establecen conclusiones y recomendaciones oportunas para la posible solución del problema.

En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta que conlleva al desarrollo organizacional y crecimiento profesional del personal a través de un plan de comunicación que contiene estrategias de comunicación.

## **CAPITULO I**

### **1. EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACION**

La Comunicación Interna y su Incidencia en el Desarrollo Organizacional de la Empresa VISPRIN CIA. LTDA. de la Ciudad de Ambato.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La inadecuada comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional en VISPRIN CIA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

#### **Macro**

##### **La Comunicación Interna en América Latina**

Los grandes damnificados de los problemas de comunicación serían el clima organizacional y los programas de servicio al cliente.

Cuarenta estudiantes de comunicación de la Universidad Sergio Arboleda liderados por el asesor en comunicación interna Jorge Aguilera, realizaron entre marzo y julio una encuesta vía Internet a cerca de 210 empresas de América Latina.

Con un promedio de 32 empresas encuestadas por país desde México hasta Argentina y Chile pasando por su puesto por El Salvador, Venezuela y Colombia, la encuesta permite establecer que entre un 80 y 100 % de los problemas de gestión en las empresas latinoamericanas han tenido su origen en procesos de comunicación interna deficientes.

Otro de los hallazgos de la encuesta señala que al parecer los problemas de comunicación en las empresas se presentan principalmente entre sus áreas donde son más frecuentes los problemas de comunicación generados por personas con problemas de actitud.

Así pues, uno de los problemas que más aquejan a las empresas Latinoamericanas es la deficiente comunicación entre las áreas que hacen parte de un mismo proceso, allí se puede ver una marcada preocupación en países como Perú, Panamá y El Salvador, donde el 32% de las empresas encuestadas, consideró que este es un problema muy frecuente, le sigue Colombia con un 14%; mientras que Argentina y Chile lo consideraron como un problema con relativa frecuencia, presentando un 57%,

Venezuela un 45%, México fue la excepción ya que lo consideró un problema poco frecuente en un 52%.

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-america-latina.htm>

## **Meso**

En el **Ecuador** la comunicación nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”, “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización”, el alma o “el sistema nervioso de la empresa” Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios en cualquier empresa moderna –comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa– las empresas “excelentes” e innovadoras se dotan de un departamento específico denominado Departamento de Comunicación o Gestión de Información o de una Dirección de Comunicación o de un Gabinete de Imagen, de Relaciones Públicas o de Prensa. Ahora bien, no debemos olvidar que la comunicación no es sólo función de un departamento, sino que debe asumirse por cada jefe y su equipo. Por lo que la existencia de estos departamentos puede ser tanto un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de los déficits que se producen en otras partes del sistema.

Y mientras en estas empresas se concede un valor creciente a la comunicación considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y

en la calidad de vida laboral; en otras muchas sigue predominando la política de oídos sordos, de puertas cerradas y sigue cometándose el error de identificar “comunicación” con “información”.

La complejidad del fenómeno comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él. La información es sólo una parte de ese proceso –el contenido de lo que se comunica– y por sí mismo no produce comunicación.

Para N. Luhmann, la información, la expresión comunicativa y la comprensión serían los tres elementos del fenómeno comunicativo. Por consiguiente, para que se desarrolle un proceso comunicativo “la información ha de ser expresada y esta expresión comunicativa ha de ser comprendida”.

## **Micro**

La **empresa “VISPRIN CÍA. LTDA.”** Inicio sus operaciones el 28 de Agosto de 1991 en la ciudad de Ambato con cuatro socios. Los cuatro con igual porcentaje de participación. Su Gerente General Ruth Castillo quien ha sabido llevar adelante a la empresa con profesionalismo y honestidad.

VISPRIN se dedica a prestar servicios de vigilancia privada de seguridad. Con más de 19 años de experiencia, ha incursionado en otras provincias del país como, Quito y Guayaquil por su calidad en el servicio.

Su misión es buscar la satisfacción del cliente mediante la prestación del servicio de Vigilancia y Seguridad Privada con personal idóneo y capacitado permanentemente, aplicando los procedimientos de control y seguridad en busca de minimizar los riesgos que puedan afectar la integridad del cliente, sus instalaciones y el personal.

Su visión contribuir en la seguridad y desarrollo del país, por lo que contamos con un equipo de hombres responsables, eficientes y emprendedores, que con su capacidad buscan permanentemente la excelencia en sus tareas específicas.

VISPRIN CÍA. LTDA. Tiene como objetivo ofrecer personal calificado en el área de seguridad, proteger contra cualquier acto que ponga en riesgo la vida de las personas e instalaciones de instituciones, así como contribuir para disminuir el índice delincencial que atraviesa el país y el mundo.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

La inadecuada comunicación interna origina un incorrecto desarrollo organizacional en VISPRIN CÍA. LTDA. debido a:

Una estructura demasiado vertical o compleja, dificulta los flujos de información ya que una parte de la información puede perderse o distorsionarse.

Un estilo de dirección autocrático propicia la falta de comunicación ascendente y todo tipo de retroalimentación, siendo el temor por la pérdida de poder el principal motivo. La dinámica cultural de colaboración entre compañeros y departamentos puede representar una barrera de difícil superación.

La falta de una cultura de comunicación, la cultura de confianza con la empresa y su equipo directivo puede ocasionar una mala toma de decisiones e incluso conflictos con los empleados, al contrario, si en la empresa se cuenta con una cultura comunicativa ayudara a que cualquier tipo de comunicación interna consiga el éxito.

El principal motivo por el que falla la comunicación interna en muchas empresas es porque en realidad no se trata de comunicación sino de una mezcla de información y marketing interno. No existe comunicación en la medida que se trata de procesos que podríamos calificar, donde un contenido previamente definido y acordado se transmite a una audiencia de forma unidireccional y sin posibilidad de interacción.

Dichos contenidos además no suelen ser siquiera reflejo objetivo de un dato o circunstancia, sino que han sido filtrados y depurados para asegurar que son coherentes y correctos desde el punto de vista de los valores, intereses y maneras de actuar de la empresa. No es que haya nada negativo en esta búsqueda de coherencia pero por

desgracia se suele hacer mal y en consecuencia el mensaje final resulta incompleto, difícil de entender y por tanto fácilmente sujeto a una mala interpretación.

La comunicación es un elemento clave para un buen clima organizacional, además de incidir con el logro de los objetivos propuesto para la empresa.

La comunicación se dibuja como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Sin embargo en la realidad empresarial se le ha concedido una atención muchas veces insuficiente y se ha entendido de modo distinto el concepto de comunicación, el proceso y los contenidos de lo que se debe comunicar.

La gestión de este recurso debe tener como objetivo básico, cubrir las necesidades de comunicación de los distintos actores de la organización y de su entorno más inmediato. El éxito exige, como punto de partida, lograr un cambio de valores y de cultura organizativa que predisponga a comunicarse.

Los activos más importantes que tienen las empresas no son las maquinarias, inventarios o cuentas por cobrar. El mayor monto es el activo del conocimiento manejado por el recurso humano, es por eso que resulta indispensable contar con un buen ambiente de trabajo en el que la comunicación sea clara para lograr la satisfacción del personal y por ende el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral, el rendimiento de los empleados y por ende contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización.

Actuar es una forma de comunicar. La comunicación debe dejar de ser una moda para convertirse en una cultura.

Las empresas están formadas por personas que poseen la capacidad innata de comunicarse ya sea verbal, escrito o por mímicas y la utilizan como herramienta de trabajo para poder relacionarse con superiores. Es fundamental que esta comunicación



sea ordenada y que fluya no solo en forma descendente, es decir desde la empresa hacia los empleados, sino también en forma ascendente, de la base a los cargos directivos.

“Generalmente en las empresas no existen canales formalizados de comunicación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego”.

Dentro de una organización la comunicación interna sirve además para realizar una ordenada distribución de la información y para dar coherencia al proyecto institucional. Los empleados al poder expresar sus opiniones y sentirse escuchados y valorados se sienten motivados, alineándose de esta manera a los objetivos de la empresa.

Sólo se podrá obtener un verdadero compromiso por parte de los empleados, cuando éstos se sientan plenamente identificados con la realidad empresarial. Para ello se debe comunicar correctamente los objetivos a todos los miembros de la organización.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados. La incorrecta comunicación interna también pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Por ende si no se soluciona el problema los costos organizacionales asociados con las actitudes negativas de los empleados pueden reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera se relaciona la comunicación interna con el desarrollo organizacional de VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato?

### **1.2.5 INTERROGANTES**

1. ¿Cómo se maneja la comunicación interna en la empresa?
2. ¿Cómo afecta al desarrollo organizacional?
3. ¿Qué alternativa de solución debemos dar para resolver la inadecuada comunicación interna?

### **1.2.6 DELIMITACIÓN**

#### **Delimitación Por Contenido**

**Campo:** Administrativo

**Área:** Organización

**Aspecto:** Comunicación Interna

#### **Delimitación Espacial**

La presente investigación la realizaremos en la empresa VISPRIN ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, barrio La Merced, calle Unidad Nacional 08-33 y Av. Cevallos.

#### **Delimitación Temporal**

La presente investigación se llevara acabó el 13 de junio hasta el 25 de diciembre del 2012.

#### **Unidades De Observación**

La siguiente investigación se realizara a los clientes internos de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria que ayude a dar solución al problema.

### **1.3 JUSTIFICACION**

La presente investigación se justifica por las siguientes razones:

La necesidad de la realización de este estudio se basa fundamentalmente en la importancia y la repercusión de la calidad de la fuerza de trabajo en los resultados de la actividad productiva, la satisfacción del hombre y las implicaciones económicas que tiene relación con las organizaciones y para la economía.

Otra de las razones es porque muchas empresas toman decisiones sin antes comunicarlas al personal de la empresa lo que afectan a la misma ya que por ese motivo se crean conflictos laborales lo que desvía el logro de objetivos de la empresa.

La correcta comunicación podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen sistema de comunicación se orienta hacia los objetivos generales, una mala comunicación destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable en el que la comunicación interna fluya podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Esto que parece tan sencillo, muchas veces, es difícil alcanzar. Hay que tener claro que a mayor comunicación, mayor claridad, y a mayor claridad, mayor seguridad de lograr los objetivos.

La comunicación con el público interno es fundamental para generar, afianzar e introducir cambios en la cultura organizacional y repercute directamente en la comunicación global de la compañía. “Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa y los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para elaborar estrategias de comunicación interna efectivas”, que contribuyan al crecimiento y desarrollo organizacional. Además

promueve la participación entre los miembros de la organización, la integración entre las realizaciones personales y las en las institucionales, propicia la creación de espacios de información y opiniones.

La comunicación es el mecanismo esencial mediante el cual existen y desenvuelven las relaciones humanas, por lo que debe ser entendida como un elemento más de gestión que contribuye, por un lado a fomentar la integración, motivación y desarrollo personal de los profesionales (comunicación interna); y por otro, a generar conocimiento y credibilidad entre la opinión pública (comunicación externa).

Para aumentar la eficacia del equipo humano, verdadero artífice de los resultados, ha de sentirse a gusto e integrado dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen los diferentes entramados de la misma, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a implicarse.

La comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para cualquier empresa. Por ello, transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de nuestra organización, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los profesionales, la dirección y todos los miembros de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna.

El contenido de lo que comunicamos y las herramientas a través de las cuales comunicamos esos contenidos son la base para que el proceso de la comunicación sea eficaz. Por tanto, son necesarias la claridad y concreción en el contenido, el conocimiento y la habilidad para correlacionar informaciones, así como también una "sintonía" de intereses entre las partes que intervienen en el proceso.

Por esta razón, se hace necesario el estudio del proceso de comunicación interna en las empresas, dado que las mismas se mueven en entornos cada día más complejos, cambiantes y más exigentes.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **GENERAL**

- Determinar como se relaciona la comunicación interna con el desarrollo organizacional en VISPRIN CÍA. LTDA.

### **ESPECIFICOS**

- Investigar como se maneja la comunicación interna en la empresa.
- Analizar como afecta al desarrollo organizacional de la empresa.
- Diseñar un plan de comunicación interna que de solución ala inadecuada comunicación interna en la empresa.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La Comunicación Organizacional se mira bajo cinco perspectivas: Comunicación Interna, Comunicación Externa, Relaciones Públicas, Identidad Corporativa e Imagen Corporativa.

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna.

Con el buen manejo de la comunicación interna se puede generar el elemento clave de toda organización, "Motivación", esta permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, generando un mayor compromiso de los empleados hacia la empresa.

Existen varios factores y elementos que conforman la motivación dentro de una organización, pero sin duda alguna el manejo adecuado de los canales y herramientas de comunicación son el elemento principal para lograr el cometido. El buen uso de las herramientas de comunicación provocará que se reduzcan los malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados que no se sienten parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales y herramientas de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa. La información que se envía y se recibe en las comunicaciones es de dos tipos: sobre hechos y sobre sentimientos. Los hechos son elementos de información que se pueden medir o describir de manera objetiva. Por ejemplo el coste de un computador.

Los sentimientos son las respuestas emocionales de los empleados ante las decisiones o las acciones realizadas por los directores u otros empleados. Un caso en el que la empresa debe ser especialmente cuidadosa con los sentimientos de sus empleados, es cuando ésta atraviesa un proceso de reestructuración o decide reducir las dimensiones de su planta y en consecuencia efectuar considerables despidos.

Lo que se pretende demostrar con este trabajo es que la comunicación debe ser tratada como parte de la estrategia de la empresa, formar parte de los análisis desde su inicio y debe ser concebida como un componente del sistema. Si desde que se están llevando a cabo los primeros pasos del proceso estratégico de la empresa no se tiene en cuenta la comunicación, tanto interna como externa, bien poco se podrá lograr cuando el especialista intente después "arreglar las cosas".

Con el público interno lo más importante es mantener los canales "desbloqueados". Undiálogo permanente con todo el personal de la empresa que se pone de manifiesto en lamaneira de conducir las reuniones, de realizar las asambleas, de escuchar los criterios, dehacer circular la información, de aceptar iniciativas. Con el público externo, a través dedarle respuestas oportunas a sus necesidades, de atender quejas, reclamos.

CUEVA, M. (2005), Diagnostico y planificación de la comunicación interna en la Dirección de Movilización del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Facultad de Comunicación Social de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador (Quito).

## **OBJETIVOS**

- Realizar un diagnóstico para identificar la situación de la Comunicación Interna en la Dirección de Movilización del C.C de las FF.AA. con el fin de establecer las bases para elaborar un plan estratégico de comunicación que permita hacer eficientes los procesos comunicativos dentro de la Institución.
- Elaborar la herramienta metodológica para realizar el diagnóstico.
- Determinar el tipo de procesos de comunicación interna existentes en la Institución.
- Determinar los mecanismos para mejorar la comunicación interna en la Institución y presentarlos a través de un plan integral.

## **CONCLUSIONES**

- La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte del mundo. El descuido de este importante aspecto dentro de las entidades significa una desventaja con respecto a aquellas



que sí trabajan en el ámbito de la comunicación interna y que constantemente vigilan el adecuado flujo interno de información.

- La comunicación dentro de la organización, es decir, la comunicación interna, es un factor muy importante en la eficacia de cualquier grupo u organización. El restarle importancia puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan 70% de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose. Por ello el Plan Estratégico de Comunicación Interna contempló la realización de actividades que propicien la comunicación empática y eficaz dentro de la Institución.
- La falta de un área de Comunicación Interna fue la causa principal para que se hayan ocasionado otro tipo de problemas como la falta de información oportuna y veraz, la alta circulación de rumores, la percepción de mal ambiente laboral, lentitud en los procesos y en las acciones, retardo en las respuestas y desinformación acerca de las políticas. Por lo que se propusieron las estrategias respectivas en el Plan Estratégico de Comunicación Interna para integrar a un responsable de la comunicación dentro de la entidad. Esto conllevará una reestructuración total del Departamento de Comunicación.

MONCAYO, D. (2008), Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda. de Bogotá. Facultad de Comunicación Social de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

### **Objetivos**

- Diseñar un programa estratégico de comunicación interna que facilite la transmisión de información, integración y motivación de los diferentes públicos internos de Parmalat.
- Implementar canales o medios de comunicación internos formales efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la organización y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral.

- □ Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos.
- Fomentar relaciones eficientes entre los públicos internos de Parmalat que redunden en un clima laboral armonioso.

## **Conclusiones**

- A manera de conclusión del eje temático de comunicación, es evidente que la comunicación interna de Parmalat Ltda. se ha estructurado espontáneamente sin obedecer a una estructura diseñada previamente por expertos de la comunicación.
- Es más una comunicación reactiva que se estructura sobre la base de las necesidades coyunturales y adolece de una perspectiva de largo plazo y de integración y coordinación de todas las áreas de la organización.
- Es necesario que todo el personal de Parmalat Ltda. tenga clara la misión, visión, valores y objetivos de la organización y, de esta forma creen un sentido de pertenencia con la misma, la hagan parte de sus vidas, se apropien de ella, se sientan orgullosos de ser parte de la empresa y puedan participar de forma activa en todas las actividades planeadas por la empresa y, así cumplan metas y alcancen logros en el sector industrial, proyectando una imagen positiva a sus públicos externos, ganando posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Para crear un ambiente laboral ameno, armonioso, que se vea reflejado en la clima y cultura organizacional, es necesario la concepción, diseño y ejecución de una estructura de comunicación interna, que no sea un resultado espontáneo de necesidades coyunturales de momento, sino fruto del trabajo de profesionales competitivos, que conciban dicha estructura de comunicación interna sobre la base de lo expuesto en el presente diagnóstico y de las características propias de la organización.

AYALA, V. (2005) La Mala Comunicación en el Departamento de Producción en la Industria Familia S.A. Incide en el bajo Rendimiento del Personal. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

## **OBJETIVOS**

- Analizar el sistema de comunicación en la Industria Familia S.A y su incidencia en el rendimiento del personal del Departamento de Producción.
- Estudiar la información sobre la comunicación en la Industria Familia S.A.

## **CONCLUSIONES**

- La empresa ha tratado el tema de la comunicación con sus empleados, pero no con la importancia que esta se merece, incidiendo en el bajo rendimiento laboral del personal, lo cual ha permitido una baja productividad y un producto de mala calidad.
- El simple hecho de elevar el nivel de comunicación intraorganizacional, incide sobre el rendimiento de los empleados, sobre los resultados de los proyectos que se desarrollen y sobre la productividad general de la empresa.

## **2.2 FUNDAMENTACION FILOSOFICA**

Para la ejecución de la presente investigación, se ha seleccionado el paradigma crítico-propositivo, con el cual se puede comprender aspectos que estén en constante cambio, para de esta manera dar propuestas de solución.

VISPRIN tiene un personal con deferencias culturales, sociales e ideológicas lo que dificulta en forma directa el proceso de comunicación, el mismo que se viene realizando en forma vertical, es decir, desde los superiores a los niveles operativos , cuando lo ideal es la comunicación de manera plana u horizontal.

Por medio de la observación directa y encuestas con los miembros de la empresa, se ha logrado extraer una visión amplia del problema, la falta de un plan de comunicación afecta al cumplimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos dentro de la

organización. Además la comunicación tiene un nivel jerárquico y existen dificultades de intercomunicación, debido a barreras como son las deficientes relaciones entre los empleados, por lo que el proceso de comunicación sufre un desequilibrio, generado por la falta de liderazgo, motivación e interrelación, que no les permite mantener una óptima comunicación en el ambiente laboral.

### **2.3 FUNDAMENTACION LEGAL**

Para realizar la presente investigación, se sustenta en:

La Constitución de la República del Ecuador, por referirnos al Talento Humano y sus derechos.

Artículo 16.- “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

” Numeral 2. “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.”.

De la Constitución del Ecuador, Capítulo segundo, Derechos del buen vivir, Sección tercera.

#### **Comunicación e Información**

**Art. 16.-** Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Una comunicación libre, intercultural, incluyente, diversa y participativa, en todos los ámbitos de la interacción social, por cualquier medio y forma, en su propia lengua y con sus propios símbolos.
2. El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.
4. El acceso y uso de todas las formas de comunicación visual, auditiva, sensorial y a otras que permitan la inclusión de personas con discapacidad.
5. Integrar los espacios de participación previstos en la Constitución en el campo de la comunicación.

Art. 17.- El Estado fomentará la pluralidad y la diversidad en la comunicación, y al efecto:

2. Facilitará la creación y el fortalecimiento de medios de comunicación públicos, privados y comunitarios, así como el acceso universal a las tecnologías de información y comunicación en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan de forma limitada.

3. No permitirá el oligopolio o monopolio, directo ni indirecto, de la propiedad de los medios de comunicación y del uso de las frecuencias.

Art. 18.- Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

1. Buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior.

2. Acceder libremente a la información generada en entidades públicas, o en las privadas que manejen fondos del Estado o realicen funciones públicas. No existirá reserva de información excepto en los casos expresamente establecidos en la ley. En caso de violación a los derechos humanos, ninguna entidad pública negará la información.

Art. 19.- La ley regulará la prevalencia de contenidos con fines informativos, educativos y culturales en la programación de los medios de comunicación, y fomentará la creación de espacios para la difusión de la producción nacional independiente.

Se prohíbe la emisión de publicidad que induzca a la violencia, la discriminación, el racismo, la toxicomanía, el sexismo, la intolerancia religiosa o política y toda aquella que atente contra los derechos.

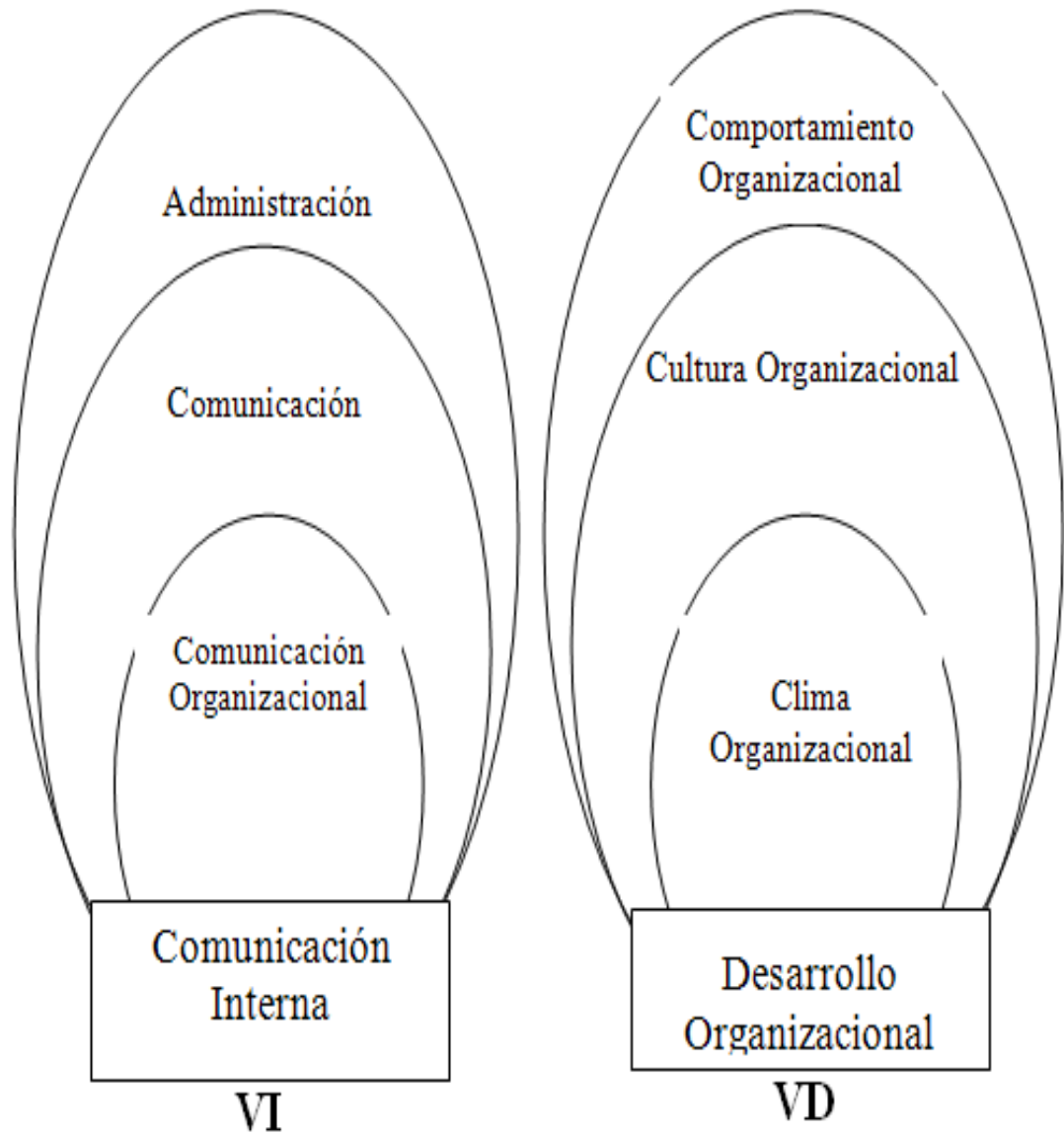
Art. 20.- El Estado garantizará la cláusula de conciencia a toda persona, y el secreto profesional y la reserva de la fuente a quienes informen, emitan sus opiniones a través de los medios u otras formas de comunicación, o laboren en cualquier actividad de comunicación.

#### **2.4 CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

Variable Independiente= Comunicación interna

Variable Dependiente= Desarrollo Organizacional

## SUPRAORDINACION

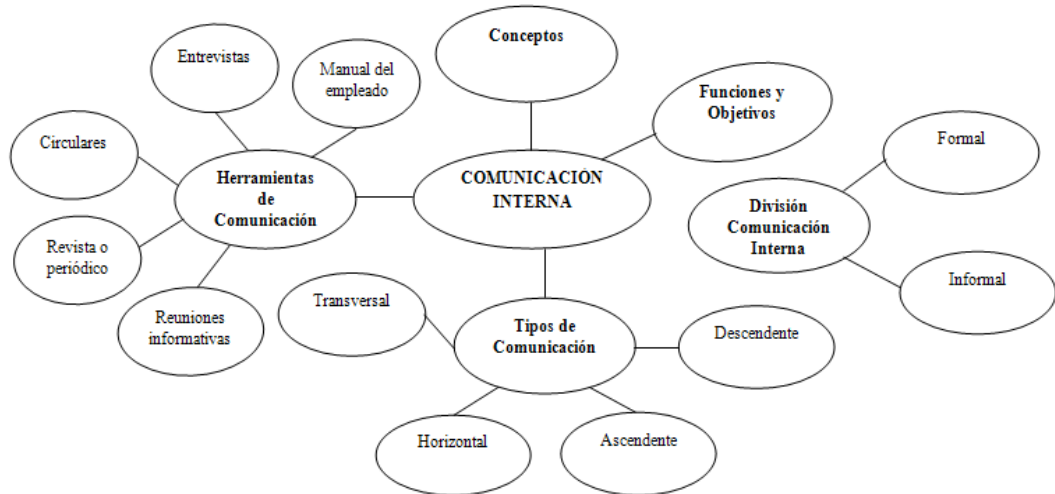


**Grafico 1:** Supraordinación

**Elaborado por:** Verónica Vaca

## INFRAORDINACION

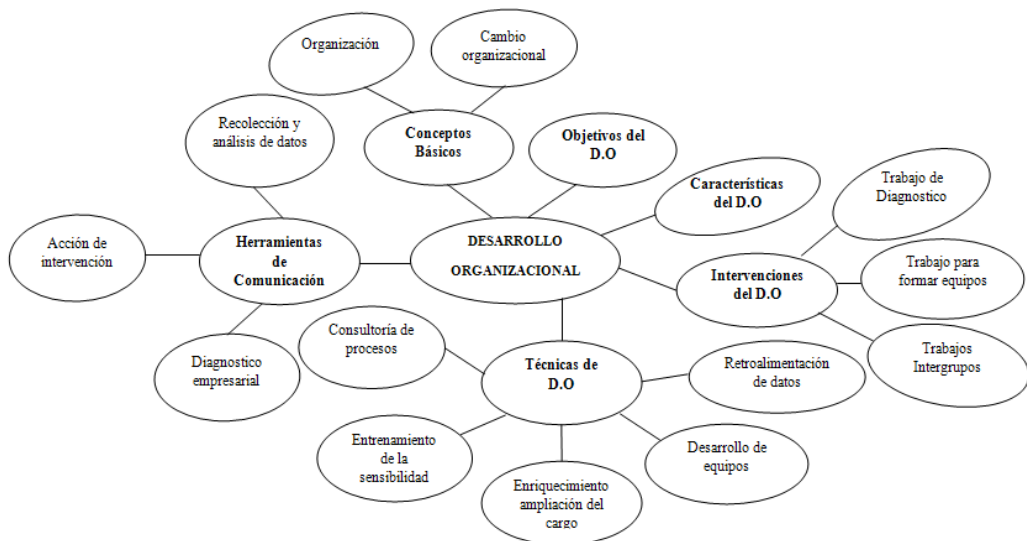
### Variable Independiente



**Grafico 2:** Variable Independiente

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### Variable Dependiente



**Grafico 3:** Variable Dependiente

**Elaborado por:** Verónica Vaca



## **2.4.1 LA COMUNICACIÓN INTERNA (VARIABLE INDEPENDIENTE)**

### **ADMINISTRACION**

#### **Concepto**

Consiste en planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades que permite a cualquier organización alcanzar sus objetivos, mediante la optimización de los recursos, humanos, técnicos, materiales y económicos. p7

#### **Funciones Administrativas Generales**

El buen gerente desempeña con habilidad cuatro funciones administrativas fundamentales: planeación, organización, dirección y control.

**Planeación.-** En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones:

1. Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social).
2. Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
3. Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas. p8

**Organización.-** Luego que los gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas. La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de esta. Mediante una organización eficaz, los gerentes coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información.

La organización comprende la creación de la estructura mediante el establecimiento de departamentos y la descripción de puestos.

**Dirección.-** Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización.

La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización.

### **Control**

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el control.

Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo a lo planeado. p9

Hellriegel, Jakkson, Slocum, (p. 7,8 y 9).

### **Valores Institucionales De La Administración**

La administración, de carácter eminentemente social, se rige por una serie de valores que le proporcionan no sólo una validez moral ante la población, sino también información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. Sociales: Estos son los más importantes, ya que contribuyen al bienestar de la sociedad a través de:

- El mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades reales del ser humano.
- El mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.
- El cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.
- Evitar la competencia desleal.
- La promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.

- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

Organizacionales: Aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social, y que tienden a:

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológicos.
- Optimizar la coordinación de recursos.
- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.
- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

Económicos: Son los que se orientan a la obtención de beneficios económicos y que puede ser:

- Generando riqueza
- Maximizando la obtención de utilidades.
- Manejando adecuadamente los recursos financieros.
- Propiciando el desarrollo económico del grupo social.
- Promoviendo la inversión.

Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> [Consulta: 2003, Abril ].

### **Roles Administrativos**

A fines década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador. Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los

administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg organizó su tipología de los roles administrativos en tres categorías principales (interpersonal, de información, y de decisión) cada una de las cuales contiene roles específicos. p26

**Roles Interpersonales:** los papeles interpersonales se componen de tres clases de conductas, y se derivan directamente de la autoridad formal que la organización le otorga al administrador; a saber:

- El rol de representante
- El rol de líder
- El rol de enlace

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tienen una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados. El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros

ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace. p27

**Roles de Información:** esta serie de conductas se construyen sobre las relaciones interpersonales que el administrador establece, y destaca la importancia de internet para que el administrador establezca contactos y los mantenga. Los tres roles de información específicos que Mintzberg identificó son los siguientes:

- El rol de monitor
- El rol de divulgador
- El rol de vocero

Todos los administradores, hasta determinado grado, reciben y captan información de organizaciones fuera de la suya. Por lo común, estos se hacen por medio de la lectura de revistas y al hablar con otras personas para saber los cambios en los gustos del público, lo que puede estar planeando los competidores y cosas semejantes. Ha esto Mintzberg lo llamó el rol de seguimiento o vigilancia. Los administradores también actúan como conducto para transmitir información a los integrantes de la organización. Este es el rol de diseminador. Cuando ellos representan a la organización frente a extraños los administradores también desempeñan el rol de voceros. p28

**Roles de Decisión:** la última categoría de roles en este sistema de clasificación se relaciona con los requerimientos para la toma de decisiones del trabajo de un administrador. Se distinguen cuatro roles:

- El rol emprendedor
- El rol mediador de conflictos
- El rol de asignador de recursos
- El rol de negociador

Como emprendedores, los administradores inician y supervisan nuevos proyectos que mejoraran el desempeño de su organización. Como manejadores de disturbios, toman acciones correctivas en respuestas a los problemas no previstos con anterioridad. Como

asignadores de recursos, los administradores son responsables de distribuir los recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los administradores se desempeñan como negociadores cuando analizan y negocian con otros grupos y así obtener ventajas para sus propias unidades.

### **Dimensiones Del Trabajo Administrativo**

Otra forma bastante útil para procurar un mejor entendimiento del trabajo administrativo consiste en analizar las dimensiones de los puestos administrativos. Stewart propuso que cualquier trabajo administrativo (y, de hecho, cualquier actividad en cualquier parte de una organización) se caracteriza con base en tres dimensiones.

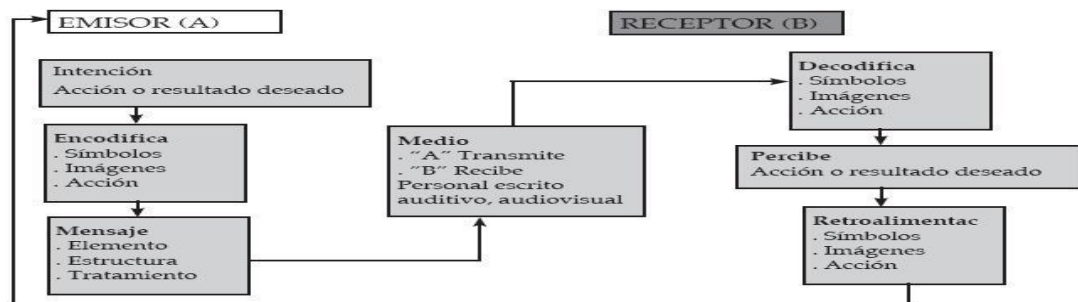
- Las exigencias que se le hacen,
- Las restricciones que se le imponen y
- Las opciones que se le permiten. p29

Hitt, M.; Black, J.; Porter, W.(2006 pp. 26, 27, 28 y 29).

### **Comunicación**

Se define a la comunicación, como un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta. En cuanto a los elementos de la comunicación, uno de los modelos más utilizados es aquel desarrollado por Shannon y Weaver (1948); ellos proponen los siguientes componentes básicos de la comunicación: fuente o emisor, en codificación, mensaje, medio, decodificación, receptor y retroalimentación. El primer modelo que ilustró el proceso de la comunicación fue el de la retórica de Aristóteles, el cual resumía el proceso preguntando: ¿Quién dice qué a través de qué canal a quién con qué efectos? A continuación se presenta un gráfico que le dará una idea más clara de los elementos de la comunicación, revísela y analícela.

## Elementos de la Comunicación



**Grafico 4:** Elementos de la Comunicación

**Elaborado por:** Internet

En referencia al gráfico anterior, me permito resumir cada uno de estos elementos para su mejor comprensión.

**Fuente o Emisor:** Es una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar.

**Receptor:** Es la persona o personas que reciben un mensaje del emisor.

**Ecodificación:** Una vez que el emisor tiene una idea que comunicar, debe traducirla en palabras orales o escritas, o algún tipo de símbolos que posean un significado claro y comprensible para el receptor. A esta traducción se le da el nombre de en codificación.

**Decodificar:** Significa pasar el código a la idea, es decir, que el receptor encuentre el significado e interprete el mensaje que le envió el emisor.

**Mensaje:** Es la forma que se le da a una idea o pensamiento que el emisor desea transmitir al receptor, ya sea en forma verbal o escrita.

**Medio o Canal:** Si el emisor tiene una idea y la ha en-codificado en su mensaje, debe transmitirla al receptor mediante un medio o canal para que se dé la comunicación.

**La retroalimentación:** Suministra una vía para la respuesta del receptor al mensaje del emisor.

Existen algunos criterios para escoger el medio o canal adecuado uno de ellos es:

1. Cuando damos un mensaje formal importante, el mejor medio es la comunicación escrita puesto que con ella:

- Se evitan distorsiones.
- Se puede oficializar mediante firmas y sellos.

2. Cuando la retroalimentación es muy importante, es decir cuando nos interesa obtener sugerencias, aclaraciones o comentarios: directos por parte de la gente, el mejor medio es la comunicación oral.

3. Cuando se quiere presentar a un grupo de personas, un nuevo programa o proyecto con carácter más que nada informativo, se utilizan: generalmente medios audiovisuales tomando en cuenta que:

- La parte visual hará más atractiva la exposición y presentará las ideas claves.
- La parte auditiva servirá para reforzar lo visual y para extender y profundizar más ideas.

### **Habilidades Comunicativas:**

Son ideas bien pensadas, constituye la facilidad de palabra, el empleo de palabras claras, conocimiento de la ortografía, reglas gramaticales, etc., se podría incluir además las actitudes, se pueden definir como los sentimientos de atracción o rechazo frente a otras personas, objetos, asuntos, temas o situaciones. Es claro que a mayor conocimiento, la posibilidad de tener una comunicación más exitosa se incrementa y al contrario si se tiene poca o nula información del tema se dificulta la comunicación.

### **Recomendaciones para obtener una comunicación efectiva.**

- Examinar el propósito de los mensajes.



- Considerar el contexto (Físico y humano) en el que se comunicará los mensajes.
- Consultar con otras personas para diseñar adecuadamente la comunicación. Solamente cuando sea apropiado y posible.
- Estar atento al contenido del mensaje y a la forma de comunicarlo.
- Tratar de ver cuáles son las necesidades e intereses del receptor.
- Dar seguimiento a sus comunicados.
- Asegurarse que su conducta reafirme la comunicación.
- Buscar no solo ser entendido sino también entender los mensajes de los demás

[http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Organizaci%C3%B3n\\_y\\_Administraci%C3%B3n\\_Empresarial#Capitulo\\_2:\\_\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_SOCIEDAD:\\_AMBIENTE\\_EXTERNO.\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_Y\\_ETICA..E2.80.9D](http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Organizaci%C3%B3n_y_Administraci%C3%B3n_Empresarial#Capitulo_2:__ADMINISTRACION_Y_SOCIEDAD:_AMBIENTE_EXTERNO._RESPONSABILIDAD_SOCIAL_Y_ETICA..E2.80.9D)

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **Operacionales**, se refiere a tareas u operaciones.
- **Reglamentarios**, órdenes e instrucciones.
- **Mantenimiento**, relaciones públicas, captación y publicidad.

Si ampliamos este concepto comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. Hay diversos tipos de comunicación organización:

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión.

María Cristina Ocampo Villegas, Comunicación empresarial, pp. 292.

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada.

### **Barreras de la Comunicación**

El proceso de la comunicación funciona como un sistema abierto. Por lo tanto, la información está expuesta a sufrir ciertas alteraciones, las cuales llamaremos **barreras**.

Existen tres tipos de barreras, las cuales son:

- **Barreras físicas:** Interferencias, como suele suceder en conversaciones telefónicas.

Ruido: Afecta directamente al canal del mensaje, lo cual la recepción va a ser afectada.

Temperaturas extremas: Ésta afecta la capacidad de comprensión del mensaje.

- **Barreras semánticas:** Es cuando el mensaje se entiende de distintas formas.

Mensaje emisor: “lo necesito lo más pronto posible”.

Receptor 1: “inmediatamente”.

Receptor 2: “rápido, pero no es tan urgente”.

- **Barreras afectivas:** Son aquellas que ocurren cuando el emisor mezcla sentimientos, emociones, conductas, etc. en la transmisión del mensaje, lo cual afecta la recepción de la información.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

## COMUNICACIÓN INTERNA

Una de las áreas de trabajo de la comunicación organizacional es la comunicación interna, que se desarrolla con los públicos internos de las instituciones, Tomás Álvarez y Mercedes Caballero señalan que la comunicación ayuda a dinamizar el entramado social de las entidades, dándoles una filosofía de acción, una identificación con la dirección, canalizando las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad.

ALVAREZ, Tomás; CABALLERO, Mercedes, “Vendedores de Imagen, los retos de los nuevos gabinetes de comunicación, p. 105

Francisca Morales Serrano señala que la Comunicación Interna, en forma planificada o no, siempre ha existido en las organizaciones, sobre todo en aquellas preocupadas por la localidad. Es considerada como una herramienta de gestión y símbolo de modernidad, sus funciones y objetivos deben incluirse en el Plan Estratégico de la Institución y debe ser gestionada al nivel de las demás políticas estratégicas de la organización. La comunicación interna es importante porque “contar a la organización lo que la propia organización está haciendo crea un clima de implicación e integración de las

personas en sus respectivas empresas y, al mismo tiempo, incrementa su motivación e implicación”.

MORALES Serrano, Francisca, “Comunicación Interna”, “Dirección de comunicación empresarial e institucional”, p. 219.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

## **FUNCIONES Y OBJETIVOS**

La comunicación interna en las organizaciones ha venido sufriendo diversas conceptualizaciones acerca de lo que son sus funciones y los objetivos que pretende. Para la Asociación Francesa de Comunicación Interna (Pozo, 1997: 118-122) las **funciones** de la comunicación interna son:

- Investigar el clima social de la organización para anticiparse a cualquier disfunción y para crear un intercambio de opiniones que mejoren el clima social.
- Orientar los cometidos organizativos a través de la comunicación interna.
- Informar a los públicos internos para dar respuesta a las necesidades de información.
- Animar a la participación y coordinar a las personas que van a participar.
- Organizar campañas de comunicación interna y medir el efecto causado.
- Formar a los responsables de la comunicación interna.

Para Villafañe (1999: 303-304) los **objetivos** de la comunicación interna son:

1. Implicar a la organización en la consecución de los objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.
2. Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del Feedback.

4. Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos.
5. Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Piñuel (1997: 94-95) establece diversos objetivos en la comunicación interna:

- a) Establecimiento de unas normas, pautas y comportamientos comunes.
- b) Motivación de las actitudes personales y en el comportamiento profesional para conseguir una mejora organizativa.
- c) Establecer relaciones de identidad organizativa y que suscitan sentimientos de pertenencia/exclusión, tanto interna como externamente. Entre las funciones de la comunicación interna, Álvarez y Caballero (1997: 105) señalan su capacidad para “dinamizar el entramado social de la entidad, dotándolo de una capacidad de acción, una identificación con la dirección, y logrando canalizar las energías interiores de cada uno de los integrantes para una mayor eficacia y competitividad”. A través de esa comunicación vamos a intentar que todos los públicos internos se sientan partícipes de los objetivos generales de la organización. Uno de los problemas organizativos que se encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación. Tanto un aspecto como otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes, tal como reflejan en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Ubicación de la Comunicación Interna**  
 (Westphalen, 1994: 65)

	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de personal y comunicación interna son funciones complementarias</li> <li>• Conoce profundamente los salarios y los valores de la organización</li> <li>• Coherente entre las diversas actuaciones internas: selección, formación, motivación, dirección ...</li> <li>• Posición moderadora e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homogeneización de los mensaje internos y externos</li> <li>• Mayor amplitud y conocimiento en la actuación de comunicación interna</li> <li>• Pone en práctica acciones de comunicación transversales y no</li> </ul>

	intermedia entre otras instancias departamentales	sólo en razón del público interno o externo
<b>Inconvenientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus funciones y sus prioridades no encajan adecuadamente</li> <li>• El modo de comunicación es muy restringido</li> <li>• Las acciones comunicativas internas y externas no están relacionadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación puede estar supeditada a la externa</li> </ul>
<b>Conclusión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen conocimiento de la organización</li> <li>• Ideal para comunicación humana en la selección, motivación, política social, formación ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experto en técnicas de comunicación</li> <li>• Ideal para una comunicación técnica e institucional</li> </ul>

**Cuadro 1:** Ubicación de la Comunicación Interna

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Verónica Vaca

La discusión acerca de cómo estructurar la comunicación parte de unos planteamientos excesivamente estáticos en la que este tipo de comunicación tiene una posición determinada y desde ahí va desarrollando acciones independientemente del contexto en el que se realizan. No hay que pensar en un departamento de comunicación interna que irradia actos comunicativos independientes de a quien se dirigen, en dónde se producen, cómo se vehicula, cuáles son los participantes. La comunicación interna es como un manto que abarca a todos los ámbitos de la organización, a todas las estructuras

jerárquicas, a todos los sectores y que a partir de ella se pueden planificar las políticas – siempre globales y comunes a la organización- y las estrategias de la comunicación.

Por eso hay que tener en cuenta los siguientes elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

1. La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización.
2. La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas.
3. Cualquier acto realizado en el seno de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.
4. La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. Y ahí surge primorosamente el asesoramiento en cómo vehicular correctamente las acciones. Los ejemplos son numerosos desde lo que se informa en la hoja de nóminas -que pueden ser explicados los conceptos de mejor y peor manera- hasta la planificación de cursos de formación que puede colaborar en conocer cuáles son los cursos más solicitados por los trabajadores.
5. El responsable de comunicación interna no es sabelotodo que se mete en todos los asuntos sin importarle su nivel competencial. Es la persona que puede aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión.
6. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, que tienen una función asesora y que debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización. De ahí, su posición transversal, de asesoramiento y de consulta.



## **División de la Comunicación Interna**

Morales señala que la comunicación interna se divide en formal e informal, las que a su vez se manifiestan en tres tipos de comunicación: ascendente, descendente y horizontal.

### **Comunicación Formal**

Transmite mensajes reconocidos como oficiales por parte de la organización, es la que sigue los cauces de traslado de acuerdo al organigrama de la institución. Los canales de comunicación formal generalmente están contemplados en la estructura planificada para el buen funcionamiento de la organización. La comunicación formal se expresa de la siguiente manera:

	<b>Ascendente</b>	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>
<b>Comunicación Formal</b>	Con los Jefes	Con los subordinados	Con los colegas

**Cuadro 2:** Comunicación Formal

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### **Comunicación Informal**

Francisca Morales señala que los canales de comunicación informal no son planificados con anterioridad, son improvisados, surgen espontáneamente a partir de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización, la misma que constituye gran parte de la comunicación que se genera en las organizaciones. Se considera informal toda la información que se genera y se transmite de manera no oficial. La principal forma de comunicación informal es el rumor, que se genera cuando los canales oficiales no generan la suficiente información a los miembros de la organización sobre temas de interés. Se expresa de la siguiente manera:

	<b>Ascendente</b>	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>
<b>Comunicación Informal</b>	Con los líderes	Con los seguidores	Con los amigos

**Cuadro 3:** Comunicación Informal

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Verónica Vaca

MORALES serrano, Francisca, P. 223-225

**TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal).

**1. Comunicación descendente**

Es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa. En el ámbito histórico, es la primera tipología de comunicación interna con la que nos encontramos ya que en el proceso industrial los trabajadores limitan su actividad a la repetición de las mismas actividades, por lo que se hace necesario darlas oportunas órdenes para realizar su trabajo. Su inicio tiene lugar en la segunda mitad del siglo XIX y es la época en la que aparecen términos como negocio que consiste en la negación del ocio (necotium). De ahí que los trabajadores tuvieran jornadas muy extensas ya que cuanto menos ocio (para ellos) más negocio para el empresario. En la actualidad esta perspectiva se ha modificado ya que gran parte de la estructura económica está basada en el consumo durante el ocio de los trabajadores.

Las principales funciones que se desarrollan en el contexto de la comunicación descendente son:

- Ofrecer pautas de comportamiento y de actuación a los miembros de la organización.
- Determinar la efectividad de la comunicación ascendente a partir de las demandas que se reciban desde los estratos inferiores.
- Proporcionar información a los miembros de la organización sobre los objetivos que se tengan.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.
- Fortalecer los procesos de comunicación estableciendo claramente los roles jerárquicos de la organización.
- Evitar la aparición de rumores como resultado de una necesidad de información de los miembros de la organización.
- Favorecer y permitir implantar la comunicación.

Informar sobre las funciones y cometidos de los diferentes niveles de la estructura organizativa. Sin embargo, en toda actividad de comunicación descendente es necesario suprimir ciertas disfunciones que pueden afectar al sentido y la finalidad de la comunicación.

Los principales problemas que nos podemos encontrar en el ámbito de la comunicación descendente son:

1. Una reiteración duplicada e innecesaria de mensajes organizativos por parte de los diferentes escalones de la organización. Por eso se deben realizar mensajes unificados y con inserción directa a todos los miembros internos.
2. Informaciones excesivamente complejas o con un lenguaje que no se entienda.
3. Poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza. Todos estos problemas son evitables en cierta medida si se centraliza la comunicación interna en un único órgano, que será el responsable de elaborar, planificar, coordinar y difundir los mensajes. Al tiempo que esté formado por especialistas que, sepan utilizar las

herramientas más pertinentes a cada situación y recurran a un lenguaje adecuado a los interlocutores. Sin embargo, ello no es óbice para que se tenga diáfano que la ejecución concierne a todos los miembros de la organización, independientemente de su posición jerárquica.

## **2. Comunicación ascendente**

En el contexto de las organizaciones, la posibilidad de que los propios empleados puedan establecer comunicación con los superiores jerárquicos es uno de los principales avances en la comunicación interna. En este sentido, la comunicación ascendente debe contar con la premisa de que tenga el adecuado retorno a su emisor, ya que de lo contrario no se fomentará la continuación de esa actividad. Es uno de los ámbitos de la comunicación interna más relevante porque pone énfasis en la participación e implicación de los miembros de la organización en la determinación de objetivos generales y particulares.

Las principales funciones que desempeña la comunicación ascendente son:

- Conocer el grado de comprensión de la comunicación descendente.
- Que los miembros de la organización puedan participar en los objetivos proponiendo nuevas metas o maneras de mejorar la relación con el entorno.
- Mejorar la implicación de los miembros de la organización mediante las propuestas que coadyuvan a una mejora de estructura interna y asea sobre los procesos, los flujos o la estructura de la organización.
- Generar un clima de mejora permanente sobre la labor que cada miembro de la organización realiza.
- Incrementar los objetivos generales mediante las propuestas que surgen de niveles inferiores y se transmiten al contexto superior.
- Permitir que las preguntas e interrogantes sobre aspectos organizativos puedan canalizarse adecuadamente.

Sin embargo, este tipo de comunicación no cuenta con el beneplácito en gran parte de las organizaciones, por lo que es uno de los canales menos desarrollados. Las razones

son diversas: la desconfianza de los participantes en que realmente será efectiva esa comunicación, el miedo a represalias por ser excesivamente sinceros, la escasa receptividad de los directivos a las quejas y sugerencias de otros niveles organizativos o la inaplicación de las mejoras propuestas.

### **3. Comunicación horizontal**

Se dirige a las comunicaciones que se establezcan entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización. Sus objetivos son:

- Favorecer la comunicación interdepartamental e interdepartamental.
- Hacer posible un proyecto de empresa basado en la participación.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Mejorar la gestión interna.

Además a estos objetivos se pueden añadir otros aspectos como:

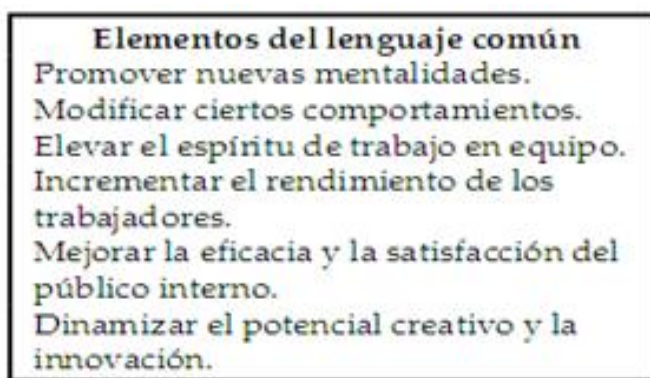
- Una comunicación que informe de las actividades que realizan otros departamentos.
- La coordinación interdepartamental en actividades complementarias como puede ser el caos del departamento de recursos humanos que necesita saber qué cursos de formación están más interesados los empleados en realizar.
- Asesoramiento comunicativo en las acciones y los instrumentos de otros ámbitos organizativos. Existen áreas que pueden mejorar su labor con pequeñas modificaciones en sus instrumentos. Uno de los casos más significativos son los cambios que han venido sufriendo las nóminas que se entregan a los empleados, siendo más claras y explicativas en los conceptos percibidos.
- Evitar decisiones unilaterales que pueden entorpecer el trabajo de otros ámbitos departamentales.

- Romper con “reinos de taifas” que actúan al margen de otros departamentos creando disfunciones organizativas.
- Establecer canales de comunicación periódicos entre diferentes sectores para conocer problemas que pueden resolverse con aportaciones de personas conexas o relacionadas con la temática.

Eliminar los silencios entre las acciones o áreas y establecer la colaboración como pauta de trabajo. Todas estas funciones permiten incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, ya que si las entendemos como sistemas complejos cualquier disfunción en uno de los elementos repercute en el resto.

### **Comunicación transversal**

Este tipo de comunicación posee la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización (véase cuadro 2). Este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción.



**Cuadro 4:** Elementos del lenguaje común

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### **Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal:**

- Configurar un lenguaje común entre todos los miembros de la organización
- Realizar actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.

### **Herramientas de Comunicación Interna**

Carlos Ramos señala que son instrumentos de la comunicación interna todos los medios informativos que se utilizan dentro de la Institución: avisos, memorandos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etc. Sin embargo resalta que las dos más importantes para la configuración de la identidad de la empresa, para que sea conocida entre los empleados y que a su vez se refleje al exterior son: el Manual de procedimientos y políticas de la organización, el Manual de Imagen y la Guía de Identidad.

Francisca Morales incluye como instrumentos de la comunicación interna a las notas internas operativas, reuniones de trabajo, memorandos, grupos de trabajo interdepartamentales, presentaciones económicas, actos internos, memoria, video corporativo, buzón de sugerencias, intranet, auditoría de comunicación, teléfono de información entre otros. p. 26.

FERNANDEZ Collado, p26

Para poder concretar esos tipos de comunicaciones, se han ido creando todo un elenco de herramientas de comunicación para poder facilitar una mejora de la comunicación interna. Esos instrumentos se deberán aplicar según el tipo de comunicación que se desee aplicar y con relación a lo que son las características de las propias organizaciones. En este sentido, no van a ser idénticos instrumentos en una entidad que está totalmente informatizada, que en una cuyo trabajo sea manual o los empleados no tengan destrezas informáticas.

## **1. Manual del Empleado**

Uno de los instrumentos al servicio de la comunicación interna es el Manual del Empleado en el que se establecen informaciones relativas la organización que cualquier miembro de ella debe conocer. Ese manual será entregado a todo nuevo integrante y consta de diversas partes:

- Presentación de la entidad, explicando su historia, la estructura interna, las actividades en las que trabaja, los valores y la filosofía dela organización, así como el funcionamiento.
- Contextualización de la organización en su entorno, tanto desde el punto de vista profesional (sector productivo, procedencia de los clientes, proveedores) como del social (actividades que realiza en el espacio en el que se ubica, tales como actividades culturales, deportivas, colaboración con la vida comunitaria, etc.).
- Definición de la política social señalando aspectos relacionados directamente con la actividad profesional como pueden ser la estructura salarial, el estatuto de los empleados, normas de seguridad e higiene en el trabajo, sistema de promoción, régimen de vacaciones, etc. Puesto que lo que pretende el manual es servir como fuente de información debe propender a su lectura, por lo que su presentación será atractiva, sin menoscabo de la rigurosidad del contenido. A su vez, es un instrumento de consulta por lo que la estructura interna deberá facilitar esa finalidad

## **2. Reuniones informativas**

Es uno de los instrumentos de los que dispone la organización para comunicarse directamente con sus públicos internos. En este sentido, son un importante elemento dinamizador del colectivo y por ello deben estar cuidadosamente planificadas y estructuradas.



### **3. Revista o periódico interno**

Esta herramienta de tipo ascendente, descendente y horizontal sirve para interrelacionar a todos los miembros de la organización desde una perspectiva participativa e incrementa el sentimiento de pertenencia de los públicos internos ya sea por la presencia, la interacción de los contenidos o las informaciones personales o lúdicas que puedan aparecer en su contenido.

La finalidad de la revista interna es la de dirigirse al conjunto de los miembros de la organización y reúne una serie de funciones que dan sentido a la aplicación de esta herramienta:

- Información sobre las principales novedades de la organización.
- Aspecto cultural con contenidos sobre cine, libros y otros elementos y que pueden estar realizadas por personas de la organización.
- Elementos lúdicos y de diversión. Los periódicos o revistas internas es uno de los principales instrumentos de comunicación interna. Las actividades que se pueden reflejar en el contenido son:
  - Informativas sobre la estrategia de la organización, la situación del sector productivo, las perspectivas de la organización e información sobre los competidores.
  - Generales referidas a informaciones económicas generales, temas de interés general, cuestiones de actualidad y elementos de esparcimiento y distracción tales como deportes, cocina, cultura, test, juegos, etc.
  - Informaciones internas que acontecen en el seno de la organización. Abarca la presentación de diferentes servicios internos, actividades secundarias como mecenazgo, cursos de formación o actividades que la organización realice en el exterior a ella.
  - Colaboraciones en las que cualquier persona puede enviar su propuesta para participar en el contenido. Pueden ser opiniones sobre hechos de la propia organización o externos, o propuestas de creaciones literarias, de juegos, de reuniones entre las personas, etc.

- Reconocimiento con informaciones sobre la vida interna de la organización, como son las características y funciones de determinados puestos de trabajo, semblanzas personales o anécdotas en el trabajo.

Generalmente, los objetivos son crear una identidad organizativa, crear buena imagen de los directivos y el resto de empleados, conocer las inquietudes de los miembros de la organización, establecer canales fluidos de comunicación entre todos los miembros –independientemente de la posición jerárquica- e informar a los empleados.

Para ello, la estructura abarca informaciones de contenido social (actividades culturales y deportivas, anuncios de personal, crónicas sobre empleados), informaciones de la organización (sobre el sector económico en el que se encuadra, noticias financieras o de producción) y contenido relacionados con los empleados (relaciones con el trabajo, promociones, beneficios económicos o sociales). De estas tres grandes temáticas, casi siempre se ha potenciado la primera y la segunda, mientras que el tercer aspecto no se encontraba privilegiado. Sin embargo, diversas investigaciones han analizado el uso de los empleados de esa herramienta y qué aspectos les resultan más atractivos. Así, Pavlik et al. (1982) señala qué elementos, como la duración del empleo, el puesto en la jerarquía y los sistemas de promoción son los más valorados por los empleados. Diversas investigaciones (Jeffers y Bateman, 1980 y Surlin y Walker, 1975) resaltan la necesidad de que las revistas internas ofrezcan una información lo más realista posible, incluyendo las malas noticias sobre la organización, porque esa actitud aporta credibilidad al contenido de la publicación y ofrece verosimilitud a las informaciones que contenga. A su vez demuestra a los empleados que la dirección sí que desea implicarlos en el futuro de la organización y pretende hacer partícipes a todos los miembros. Uno de los principales inconvenientes que tienen estos instrumentos es la temporalidad de aparición por las dificultades de creación que supone y por la necesidad de destinar personal exclusivamente a su elaboración. A su vez, no es el instrumento más apropiado para recoger informaciones puntuales que afectan de una manera general a la organización. Para ello han ido surgiendo el flash de información que es una

variedad del periódico pero especializado en llenar algunos vacíos de éste, tale como la rapidez e instantaneidad. Se puede utilizar para informar sobre situaciones de una manera rápida y que han surgido de súbito, aunque su pretensión no es la de un análisis profundo sino exponer sucintamente la información o el acontecimiento. Por tanto, no tiene una periodicidad establecida y su aparición se circunscribe al surgimiento de mensajes urgentes y de importancia.

#### **4. Resumen de prensa**

Instrumento cuya función es abarcar al conjunto de miembros dela organización, por lo que su sentido es transversal. Es un elemento que muestra informaciones aparecidas en los medios de comunicación referidas a la organización o sobre aspectos que inciden directamente sobre ella. Su frecuencia depende del volumen de información que surja en los medios y no es necesaria una presentación de calidad. La lectura de esas informaciones confiere una satisfacción a sus miembros al sentirse partícipes de una institución que posee marcada presencia social y que tiene una proyección externa. Determinadas personas de la organización pueden solicitar –y de hecho habría que hacerlo de manera sistemática- un análisis más profundo y contextualizado de las informaciones por parte del responsable de comunicación. Uno de los aspectos que suscitan estos tipos de instrumentos es la necesidad de decidir qué tipo de informaciones aparecen. Así, frente alas posturas que las limitan a aquellos acontecimientos de índole positivo para la organización, creo que si se postula una total apertura en la comunicación es necesario incluir todo tipo de información sea positiva o negativa. Eso sí, realizando posteriormente una actividad comunicativa para que los lectores puedan verificar o no la exactitud delo leído.

#### **5. Circulares**

Son el conjunto de mensajes que se dirigen a un determinado sector de la organización o a su globalidad. Se utiliza un sistema que irradie a todos los miembros de la organización (de ahí el concepto de circular) y se refiere a determinadas temáticas de índole organizativa (administrativas, avisos, convocatoria de reuniones).

## 6. Entrevista

La entrevista es un contacto que se establece entre dos personas de la organización para tener una relación bidireccional. A grandes rasgos se pueden distinguir los diferentes tipos de entrevista:

### a) Según la iniciativa de los participantes:

**-Planificadas:** realizadas a través de citas previas.

**-Implícitas:** son aquellas situaciones en las que se busca un encuentro fortuito entre dos personas y que no puede ser vehiculado mediante una concertada por la resistencia de algunos de ellos o por la diferencia jerárquica entre ellos.

**-Inesperadas:** aquellas acontecidas a partir de un encuentro casual y que puede devenir en un intercambio de datos o la decisión de realizar una entrevista concertada.

### b) Según a los diversos mensajes que se pueden transmitir:

- De tipo descendente a partir de la posición jerárquica del convocante para transmitir directrices, en la que el responsable convoca a uno o varios subordinados para trasladar nuevas pautas o criterios en la función de esa persona.
- De tipo horizontal con estructura jerárquica cuyo objetivo no es transmitir órdenes sino realizar una valoración conjunta de unas determinadas informaciones. En consecuencia, su linealidad no es tal ya que busca un intercambio de ideas entre los participantes, aunque hay que tener presente que hay una persona que convoca (el superior jerárquico) y otra que acude (el subordinado). Las posiciones de uno y otro están claramente delimitadas y en ningún caso ocurre una confrontación operativa, sino una petición jerárquica de valoración, a la cual se puede o no ser receptivo.
- Entrevista jerárquica de transmisión y valoración de información general. La metodología utilizada es semejante en la tipología anteriormente citada, aunque en este tipo de entrevista no se analizan aspectos estrictamente relacionados con

el ámbito funcional de los reunidos. A través de este tipo de entrevista se puede disponer de un conocimiento más amplio sobre el entorno organizativo.

- Entrevistas con salto jerárquico, son reuniones realizadas entre un superior jerárquico y un subordinado sin relación directa con el superior. Uno de los aspectos más importantes es la posición que adopta el superior jerárquico inmediato, ya que puede producir una deslegitimación por soslayarse su autoridad en la organización, así como que el subordinado pueda pensar que esa es la vía correcta y en el futuro pretenda volver a realizarla. De ahí, que sea necesario establecer la aquiescencia o el conocimiento del superior jerárquico inmediato a efectos de no deslegitimar ni crear incertidumbre sobre el contenido de la entrevista.
- Entrevista de tipo transversal, realizadas entre responsables de unas áreas con subordinados de otras áreas. Este tipo de actuaciones puede ocasionar problemas horizontalmente entre directivos, por lo que es necesario establecer previamente instrumentos horizontales de comunicación.
- Entrevista de coordinación horizontal, que ocurre entre personas de idénticos niveles en la jerarquía. Su objetivo es profundizar para mejorar en las relaciones entre diferentes áreas.

#### **7. Visita o jornadas de puertas abiertas**

Este tipo de comunicación puede ser de dos tipos: internas o externas. Externas se refiere a aquellas personas que no tienen relación directa con la organización; las internas incluyen a los empleados y a sus familiares, así como a proveedores, clientes u otros públicos directamente relacionados con la organización. Es importante para la comunicación interna que todos los miembros internos conozcan el ámbito, ambiente y contexto de trabajo y que sean conscientes de los diferentes problemas o situaciones que acontecen en cada una de las áreas. Esa es una de las actividades que pueden ser enmarcadas en el ámbito de la comunicación transversal.

<http://es.scribd.com/doc/52202188/47/TIPOS-DE-COMUNICACION-INTERNA>

## **2.4.2 (DO) DESARROLLO ORGANIZACIONAL(VARIABLE DEPENDIENTE)**

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Robbins (2004, p. 8).

Reyes A. en su artículo Cambio Organizacional, define “El cambio como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje, los cambios se originan por la interacción de fuerzas.”.

**Fuerzas Internas.-** Proviene del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; adecuaciones tecnológicas, de infraestructura.

**Fuerzas Externas.-** Proviene de afuera de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, decretos gubernamentales, las normas de calidad, necesidades de clientes; surgiendo por la necesidad de romper con el equilibrio existente.

**Resistencia al cambio.-** Es un síntoma absolutamente natural, ocasionado por no conocer, no poder o no querer.

- No conocer.- La falta de comunicación sobre el proyecto

- No poder.- El tipo de cultura, la falta de capacidad individual.

- No querer.- El desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad.

## **Dimensiones del comportamiento organizacional**

El DO se fundamenta en los conocimientos del comportamiento organizacional. Para aplicar el modelo de DO hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

El comportamiento organizacional, o también denominado cultura organizativa es un campo interdisciplinario, dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en el ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como es la psicología, la sociología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística, la tecnología de la información.

El CO no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del CO se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica.

La teoría define los conceptos claves, proporciona un modelo conceptual que los relaciona y sienta el punto de partida de la investigación y de la aplicación práctica.

La investigación actualiza enriquece la teoría abriendo nuevas vías y líneas de conocimiento.

La práctica produce resultados positivos cuando se apoya en un modelo teórico consistente y toma en consideración las contingencias de cada caso. De este modo teórico, investigación y práctica se refuerzan mutuamente.

El CO comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- Nivel individual: consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual.
- Nivel grupal: comprensión y dirección de grupos y procesos sociales.

- Nivel organizacional (nivel macro): comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos.

Estos 3 niveles de análisis se hacen bajo la consideración de la organización como sistema abierto, es decir, están insertos en un medio externo:

Los modelos del DO trabajan con una multiplicidad de factores, variables, elementos correspondientes a esos 3 niveles de análisis.

A nivel individual interesan aspectos como:

- La personalidad
- La habilidad.
- Los valores y Actitudes.
- Motivación.

A nivel grupal interesa conocer:

- Proceso evolutivo de los grupos
- Variables de contingencia en el comportamiento de los grupos
- Toma de decisiones en grupo.

A nivel organizativo interesa conocer:

- Qué es una organización

Cómo funciona (estudiando su estructura, su proceso, su cultura, cómo interactúa con el medioambiente).

Desarrollo Organizacional se ha constituido un instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional.

<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/desarrollo-organizacional/desarrollo-organizacional.pdf>



## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura, es un producto-proceso histórico de construcción social del sistema de significados, vinculados a través de signos y símbolos, que al ser asimilados incide de modo operativo en la vida cotidiana, moldea la conducta, le da forma peculiar y una identidad a la vida de los individuos.

a Cultura Organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.

**Existen 10 características primarias que concentran la esencia de la cultura organizacional:**

**1. La identidad de sus miembros.**- el grado en que los empleados se identifican con la organización como un todo y no solo con su tipo de trabajo o campo de conocimientos.

**2. Énfasis en el grupo.**- las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.

**3. El enfoque hacia las personas.**- las decisiones de la admón. toman en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

**4. La integración de unidades.**- la forma como se fomenta que las unidades de la organización funcionen de forma coordinada e independiente.

**5. El control.**\_ el uso de reglamentos procesos y supervisión directa para controlar la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo.- el grado en que se fomenta que los empleados sean agresivos, innovadores y arriesgados.

Los criterios para recompensar.- como se distribuyen las recompensas, como los aumentos de sueldo y los ascensos, de acuerdo con el rendimiento del empleado y por su antigüedad, favoritismo u otros factores ajenos al rendimiento

El perfil hacia los fines o los medios.- de qué manera la admón. Se perfila hacia los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto.- el grado en que la organización controla y responde a los cambios externos.

Tolerancia al conflicto.- grado en que la organización fomenta que los miembros traten abiertamente sus conflictos y críticas.

Al hablar de cultura organizacional nos referimos a una cultura dominante que en gran parte de las organizaciones existen, esta expresa los valores centrales que comparten la gran mayoría de los miembros de la organización.

Si no existe esta cultura dominante, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuye ya que no existe una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable. Tener una cultura organizacional, permite a todos sus miembros, fomentar y forjar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe.

Una cultura organizacional así facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social que permite a los individuos sentirse a gusto con su trabajo, ser más productivos, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

Para poder crear y compartir el conocimiento, deben existir controles administrativos propios que permitan filtrar todo aquello que sea útil para la organización, que no desvirtúe el sentido de cooperación, que sea conocimiento que forme y no fragmente, sino que motive.

## **Tipos de Cultura Organizacional**

Se definen 4 tipos de cultura organizacional, entre ellos tenemos:

**1.- Academia.-** define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

**2.- Cultura de Experiencia.-** Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “CLUB”.

**3.- Equipo.-** Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

**4.- Fortaleza.-** Esta orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

## **Funciones de la Cultura**

Ejerce varias funciones dentro de la organización así Robbins (1996) refiere 5 de ellas.

**1.- Define límites.-** Marca la diferencia entre una organización y otra.

**2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.-** Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

**3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.-** Para Arias Galicia (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

**4.- Refuerza la estabilidad social.-** Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto

clasificarse dentro de ellos, permitiendo que cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

**5.- Es un mecanismo de control.-** Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

La evolución o desarrollo de la cultura organizacional en el campo de la gestión, desde Fayol hasta Mintzberg, muestra una mutación hacia una fragmentación del trabajo gerencial en el cual se entremezclan una serie de papeles interpersonales, informativos y decisivos con las clásicas funciones de la administración de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles que Mintzberg ha venido planteando.

La esencia del desarrollo organizacional hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, "saber ser para integrar al hacer". Lo que constituye el desarrollo organizacional fundamental es la acción.

Una acción de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, el modo de pensar del gerente sobre las cosas, las personas y las organizaciones, es un factor crítico para el desarrollo organizacional, la productividad y la integración del personal.ROBBINS, S. p 63

## **CLIMA ORGANIZACIONAL**

Clima organizacional es el nombre dado al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)

## **Características del clima organizacional**

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

- 1. Estructura.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
- 2. Responsabilidad(*empowerment*).**- Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
- 3. Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- 4. Desafío.-** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

**5. Relaciones.-** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**6. Cooperación.-** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

**7. Estándares.-** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**8. Conflictos.-** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

**9. Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

### **Dimensiones del Clima Organizacional**

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa

2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

<http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

### **Ventajas y Desventajas del Clima Organizacional**

En resumen, un buen o mal clima organizacional, tendrá consecuencias que impactarán de manera positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos beneficios de un Clima Organizacional Sano son:

- Satisfacción
- Adaptación
- Afiliación
- Actitudes laborales positivas
- Conductas constructivas
- Ideas creativas para la mejora
- Alta productividad
- Logro de resultados
- Baja rotación

En un Clima Organizacional deficiente se detectan las siguientes consecuencias negativas:

- Inadaptación
- Alta rotación

- Ausentismo
- Poca innovación
- Baja productividad
- Fraudes y robos
- Sabotajes
- Tortuguismo
- Impuntualidad
- Actitudes laborales negativas
- Conductas indeseables

## **DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)**

### **El Campo Del Desarrollo Organizacional**

El campo del desarrollo organizacional (DO) continua vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de esta a largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales.

### **Supuestos Básicos Del Desarrollo Organizacional**

El concepto de desarrollo organizacional se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. Para entender el DO es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes:

#### **1. Concepto De Organización**

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrens y Lorsch, “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en



función de las diferencias individuales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta el hecho de que toda organización actúa en determinado medio ambiente; dado que su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

## **2. Concepto De Cambio Organizacional**

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tenga una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:

1. Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un reto tanto humano como técnico.

La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.

3. Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.

4. Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
5. La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
6. Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En todo caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
7. La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

## Definiciones del Desarrollo Organizacional

Definiciones del DO
<ul style="list-style-type: none"><li>• El desarrollo organizacional es un proceso planificado del cambio en la cultura de una empresa que se realiza utilizando la tecnología, la investigación y la teoría de las ciencias de la conducta. (Wuarner Burque).</li><li>• El desarrollo organizacional designa una actividad de largo plazo que mejore las capacidades de resolver problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de agentes del cambio, nombres que se les da a veces.(Wendell French)</li><li>• Es un proceso global de obtención de datos y diagnóstico, de planeación de la acción, intervención y evaluación, cuyo fin es: aumentar la congruencia entre la estructura, los procesos, las estrategias, las personas y la cultura; aportar soluciones nuevas y creativas. Se realiza con la colaboración de los empleados que trabajan con un agente de cambio, aplicando la teoría, la investigación y la tecnología de las ciencias de la conducta. (Michael Berr)</li></ul>

**Cuadro 5:** Definiciones del D.O.

**Elaborado por:** Verónica Vaca

Cumming, T. y Worley, C. p2

### **Objetivos del Desarrollo Organizacional.**

Según Wendell, F. (1972) considera que los principales objetivos del (DO) son los siguientes:

- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la empresa.
- Aumentar la confrontación de los problemas empresariales al interior de los grupos y entre los grupos.

- Crear un ambiente en que la autoridad designada por la función se incremente por la autoridad basada en el conocimiento y la habilidad.
- Incrementar la apertura de las comunicaciones verticales, laterales y diagonales.
- Incrementar la responsabilidad individual y la responsabilidad.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (éstas son soluciones creativas), las cuales permitan que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto. P.430

Idalberto Chiavenato, p430.

### **Los Valores del DO**

- Ofrecer oportunidades para que las personas se desempeñen como seres humanos y no como elementos de la producción.
- Ofrecer oportunidades para que cada miembro de la organización, así como ésta, desarrollen todo su potencial.
- Aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- Crear un ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante que signifique un reto.
- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyen en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene diversas necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y su vida. P. 89

Rafael Guizar p. 89.

## **Intervenciones del Desarrollo Organizacional**

No todos los programas de D.O contienen el conjunto de los trabajos que pueden realizarse en las intervenciones, cada profesional tiene a su alcance un amplio caudal de tareas, tal como nosotros vemos en las siguientes familias o tipos de intervención en una empresa para generar un desarrollo organizacional.

### **Principales Intervenciones de D.O**

**1. Trabajos de diagnóstico:** mediante un equipo de trabajo se interviene para determinar los hechos, sucesos que generan problemas, los métodos a utilizar son varios pero entre los más comunes es desarrollar entrevistas, cuestionarios, encuestas.

**2. Trabajo para formar equipos humanos:** son los destinados para realzar el buen funcionamiento eficiente de equipos en el sistema, esta pendientes de cómo se hacen las cosas, las aptitudes requeridas para realizar tareas, la asignación de recursos, la calidad de relaciones entre los miembros del equipo a esto se le puede agregar que es posible tener diferentes grupos de trabajo tales como:

- Equipos transitorios para tareas especiales de trabajo.
- Equipos oficiales que se encontraran permanentemente en la empresa.

**3. Trabajos Intergrupos:** son los proyectiles para mejorar la eficiencia de los grupos oficiales que se vuelven dependientes entre sí, se concentran en las operaciones conjuntas y en la producción de los grupos considerados como un solo sistema y no como dos subsistemas, cuando se trata de dos grupos de trabajo se llama generalmente a estos trabajos Conexos o Limitores, cuando se trata de más de dos, se los llaman trabajo de imagen organizacional.

### **Las Características del Desarrollo Organizacional**

- **Enfoque dirigido a la organización en conjunto:** involucra toda la organización para que el cambio sea efectivo ya que se necesita que todas sus partes trabajen en conjunto

resolviendo problemas y aprovechando oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que asegura que las partes de la empresa estén coordinadas.

- **Orientación sistémica:** Se dirige hacia las diversas partes de la organización las cuales se afectan en forma recíproca, así como hacia la estructura y los procesos organizacionales, el objetivo principal es que las partes trabajen con eficacia, la importancia en esencia es que las partes se relacionen y no estén aislada.

- **Agente de cambio:** Son personas que desempeñan la función de estimular el cambio dentro de un grupo, por lo general es un consultor externo de modo que puede opera con independencia de modo que no está ligado a jerarquías o políticas y realizan un trabajo conjunto con el director de recursos humanos y así detectar y encabezar los cambios necesarios y aumentar la competitividad.

- **Solución de problemas:** El DO se concentra en problemas reales y no superficiales por lo tanto utiliza la investigación-acción siendo esta una característica fundamental.

- **Aprendizaje por Experiencia:** Los participantes aprenden por medio de experiencia en ambiente de capacitación, este planteamiento produce un mayor cambio de la tradicional lectura y discusión de casos haciendo referencia a las ideas abstractas; el DO ayuda a aprender de la propia experiencia, dando paso a los nuevos aprendizajes.

- **La Retroalimentación:** Proporciona información a las personas sobre su conducta, fomenta la comprensión y permite corregir errores y ser más eficaz.

- **Procesos de Grupo:** Se sustenta en procesos como: discusiones de grupo, confrontaciones, conflictos internos de grupo haciendo abrir los canales comunicación creando confianza y alentando a la responsabilidad.

- **Orientación Situacional:** Depende de las situaciones el Do no sigue un procedimiento rígido e inmutable, es flexible y pragmático y se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas.

- **Desarrollo de Equipos:** El propósito es conseguir equipos de trabajo proponiendo la cooperación y coordinación, enseñando a superar las diferencias grupales o individuales. Chiavenato, (P.221-223).

### **Técnicas del Desarrollo Organizacional.**

Chiavenato, I. (1998); considera que "el (DO) contiene 5 técnicas: Método de retroalimentación de datos, desarrollo de equipos, enriquecimiento y ampliación del cargo, entrenamiento en sensibilidad y la consultoría de procesos". (p.455).

#### **1.- Método de Retroalimentación de datos**

Parte del inventario de datos para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son sometidos a reuniones con cada nivel de personal de la organización para:

- (a) analizar resultados y,
- (b) planear las medidas correctas para cada nivel de la organización.

Es una técnica de cambio de comportamiento que nace del principio de que, cuantos más datos cognoscitivos el individuo reciba al respecto de una situación, mayor será su posibilidad de organizar los datos y actuar creativamente.

El Feedback de datos, generalmente, se refiere al aprendizaje de nuevos datos respecto de sí mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica organizacional - datos estos que no siempre son percibidos o tomados en consideración.

#### **2.- Desarrollo de equipos y métodos de entrenamiento de equipos.**

Se distingue por el hecho que el grupo entrenado es seleccionado con base en el trabajo que será hecho en conjunto con la organización, grupos de empleados de varios niveles, de especializaciones diversas, se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor y se critican mutuamente buscando un punto común para alcanzar la

colaboración, eliminar las barreras interpersonales de comunicación y aclarar y comprender sus causas.

El desarrollo de un equipo pasa por las siguientes etapas:

- Formulación de un problema a partir de la necesidad percibida.
- Presentación de propuestas para su solución.
- Previsión de consecuencias y prueba de las propuestas presentadas.
- Planeamiento para la acción.
- Toma de medidas para la acción.

El desarrollo de equipos puede efectuarse por medio de seminarios de entrenamiento o seminarios de DO, utilizando la comunidad de aprendizaje constituida de participantes y equipos de consultores que trabajen en conjunto. Esta técnica tiene por objeto promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.

### **3.- Enriquecimiento y ampliación del cargo.**

Al volver al cargo más significativo e interesante, se le da la oportunidad al trabajador para el crecimiento, reconocimiento, desafío y realización personal. Generalmente, el enriquecimiento del cargo comienza en una sección o fábrica de una gran organización y se disemina por las demás.

La idea básica del enriquecimiento del cargo es la de dar a los empleados, a todos niveles, más oportunidades para tomar decisiones respecto de sus objetivos, programaciones, métodos de ejecutar el trabajo y más responsabilidad en cuanto al producto terminado.



#### **4.- Entrenamiento de la sensibilidad (Grupos T).**

Éste ha demostrado ser uno de los métodos más eficaces en el mejoramiento de la competencia interpersonal, en la disminución de la ansiedad y en la reducción del conflicto intergrupal. Los principales objetivos del entrenamiento de la sensibilidad son los siguientes:

- Aumentar el auto - aprehensión del propio comportamiento en un contexto social.
- Aumentar la sensibilidad en cuanto al comportamiento de los otros.
- Aumentar la concientización de los procesos que inhiben o facilitan el funcionamiento grupal.
- Aumentar las habilidades orientadas al diagnóstico y a la acción en situaciones sociales.
- Enseñar a lograr relaciones interpersonales más eficaces con los otros. (p.460)

#### **5.- Consultoría de Procesos.**

Se trata de una técnica paralela a las anteriores. Exige la presencia de un consultor. La idea básica es que el consultor no funciona como un especialista en aquello que la organización pretende hacer, pero la auxilia en la organización para el mejoramiento de sus procesos humanos, de información y a su adecuada utilización para el alcance de los objetivos. La especialidad del consultor reside en su capacidad de ayudar a la organización a sobresalir.

#### **Proceso del Desarrollo Organizacional (DO).**

Newton, M. y Raia, A. (1972); expresan que el proceso del (DO) consta básicamente de tres (3) etapas:

**1.-Recolección y Análisis de datos:** determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

**2.- Diagnóstico Empresarial:** Del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

**3.- Acción de intervención:** Se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del DO, ya que este es un continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad. (p.5)

El DO es un proceso complejo, su diseño y realización puede tardar años y el proceso puede continuar de manera definida; en él se trata de lograr que la empresa haga la transición de donde se encuentra actualmente, si requiere diagnóstico, a donde debería estar, por intervenciones tendientes a suscitar la acción. Aun prosigue el proceso, conviene evaluar los resultados y no perder la fuerza, aunque el DO admite muchos métodos y enfoques.

### **El gerente de DO**

Es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un knowhow organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando la el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un Gerente o un Ejecutivo de Desarrollo Organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos

procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. Él debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente DO, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.

El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

El DO propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos. A partir de ese enunciado surge la propuesta de un Ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional. El Gerente (Ejecutivo) de Desarrollo Organizacional.

<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

## **2.5 HIPOTESIS**

La implementación de un plan de comunicación interna contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN.

## **2.6 VARIABLES**

**Variable Independiente**   —→ Comunicación Interna

**Variable Dependiente**   —→ Desarrollo Organizacional

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo.

**Cuantitativo**, porque se utilizó técnicas cuantitativas que orientan a la identificación de las causas y explicación de la inadecuada comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional que es el problema, objeto de estudio.

Con su perspectiva desde afuera permite una orientación hacia la comprobación de la hipótesis, poniendo énfasis en el resultado.

**Cualitativo**, porque utilizo técnicas cualitativas, que permiten comprender el problema objeto de estudio anteriormente mencionado, con una perspectiva desde adentro orientada al descubrimiento de la hipótesis. Este tipo de técnica además permite investigar el problema dentro del contexto al que pertenece.

### **3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION**

Se aplicó la investigación bibliográfica o documental y la investigación de campo.

**Investigación Bibliográfica o Documental.-** Porque se analizó información escrita sobre la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional, con el propósito de conocer y establecer relaciones, diferencias o estado actual del conocimiento respecto al problema en estudio, leyendo documentos como: libros, revista científicas, informes, y tesis de grado.

**Investigación de Campo.-** Se realizó este tipo de investigación porque se hizo un estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se produjo el problema antes mencionado, a través del contacto directo que tiene el investigador con la realidad. Con la finalidad de recolectar y registrar sistemáticamente la información referente a la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional. Para lo cual se utilizó como técnica la encuesta.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACION**

En la presente investigación se utilizó la investigación, exploratoria, descriptiva y la explicativa.

**Investigación Exploratoria.-** Se empleó la investigación exploratoria porque su principal objetivo es ayudar al planteamiento del problema de investigación, formular hipótesis y seleccionar la metodología a utilizar en la investigación. Además porque pone al investigador en contacto con la realidad que se va a estudiar.

**Investigación Correlacional.-** Se llevó a cabo este tipo de investigación ya que su propósito es medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular. Es decir, con esta investigación se busca medir el efecto de las políticas de la empresa en el desarrollo organizacional.

**Investigación Descriptiva.-** Se utilizó este tipo de investigación ya que detalla las características más importantes de la comunicación interna y su incidencia en el desarrollo organizacional en lo que respecta a su origen y desarrollo. Es decir detalla cómo es y cómo se manifiesta el problema.

**Investigación Explicativa.-** Porque esta nos permitió medir el grado de relación que existe entre la comunicación interna que es la variable independiente y el desarrollo organizacional que es la variable dependiente. Es decir explica el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta y con esto permite elaborar una propuesta de solución al problema.

### **3.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para realizar la presente investigación la gerente de VISPRIN CÍA. LTDA. puso a disposición de la investigadora la información necesaria para determinar el tamaño de la muestra y aplicar la respectiva encuesta. La empresa cuenta con 269 empleados, el nivel de confianza es del 95% y se establece un error de muestreo del 5%.

#### **Dónde:**

**n:** Tamaño de la muestra

**Z:** Nivel de confianza 95% (1.96)

**P:** Probabilidad a favor 50%

**q:** Probabilidad en contra 50%

**N:** Población o universo

**e:** Nivel de error

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQN + Ne^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)269}{(1,6)^2(0,5)(0,5) + 269(0,05)^2}$$

$$n = 158,21$$

Se obtuvo una muestra de 158 personas con lo que se procedió a realizar las encuestas a la totalidad de la muestra de la población que tiene la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

### **3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

**Hipótesis** La implementación de un plan de comunicación interna contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN.





**Hipótesis** La implementación de un plan de comunicación interna contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN.

**Variable Dependiente** Desarrollo Organizacional

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e Instrumentos
Es un <u>proceso</u> de <u>cambios</u> planeados a partir de <u>intervenciones</u> y <u>evaluaciones</u> de la situación organizacional, utilizando estrategias, técnicas e instrumentos tendientes a incrementar la eficacia y salud de la organización, para garantizar el crecimiento de la empresa y por ende de los empleados.	Procesos	Recolección y análisis de datos	¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o proceso se les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria?	Encuesta
		Diagnostico empresarial	¿Cómo cataloga las evaluaciones que realiza la empresa para valorar su funcionamiento?	
	Cambio	Acción de intervención	¿Qué método de recolección de datos utiliza la empresa para realizar una evaluación empresarial?	Cuestionario
		Transformaciones	¿En la empresa se forman grupos de trabajo?	
Intervenciones	Trabajos de Diagnostico	Trabajos para formar equipos	¿Qué clase de grupos se forman en la empresa?	Guardias
		Trabajos de intergrupos		

**Cuadro 7:** Variable Dependiente

### 3.6 PLAN RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

TÉCNICAS	PROCEDIMIENTO
ENCUESTA	<p><b>1. ¿Para qué?</b></p> <p>Para alcanzar los objetivos de la Investigación</p>
	<p><b>2. ¿A qué personas o sujetos?</b></p> <p>A los clientes internos de VISPRIN</p>
	<p><b>3. ¿Sobre qué aspectos?</b></p> <p>La Comunicación Interna y El Desarrollo Organizacional</p>
	<p><b>4. ¿Quién?</b></p> <p>Investigadora: Verónica Vaca</p>
	<p><b>5. ¿Cuándo?</b></p> <p>Desde el 20 de Junio al 27 de Octubre.</p>
	<p><b>6. ¿Dónde?</b></p> <p>Empresa VISPRIN CÍA. LTDA.</p>
	<p><b>7. ¿Cuántas veces?</b></p> <p>Una sola vez a cada cliente interno de la empresa tomado como muestra de la empresa.</p>
	<p><b>8. ¿Cómo?</b></p> <p>Utilizando encuestas-cuestionarios</p>

**Cuadro 8:** Plan de Recolección de la Información

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### **3.7 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Para la tabulación de datos se utilizara Excel.
- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico en, el aspecto pertinente, Comprobación de Hipótesis.
- Para la comprobación de la hipótesis de la presente investigación se va a utilizar el estadígrafo Chi-cuadrado

## **CAPITULO IV**

### **4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Una vez obtenido la información de las encuestas de los clientes internos de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA. y de haber tabulado los datos que ayudan a establecer diferentes parámetros se obtuvieron los siguientes resultados.

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA VISPRIN CÍA. LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO

### 1. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?

**Cuadro 9**

#### Gusto por su lugar de trabajo

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	63	39,87	39,87
No	95	60,13	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 9

## **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 40% correspondiente a 63 guardias dicen que se sienten a gusto en su lugar de trabajo, mientras que el 60% que corresponde a 95 guardias dicen que no.

## **Interpretación**

La mayoría de empleados consideran que el ambiente de trabajo no es satisfactorio, ya que no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, debido a las diferencias y sobre todo a causa de la inadecuada comunicación que existe dentro de la empresa.

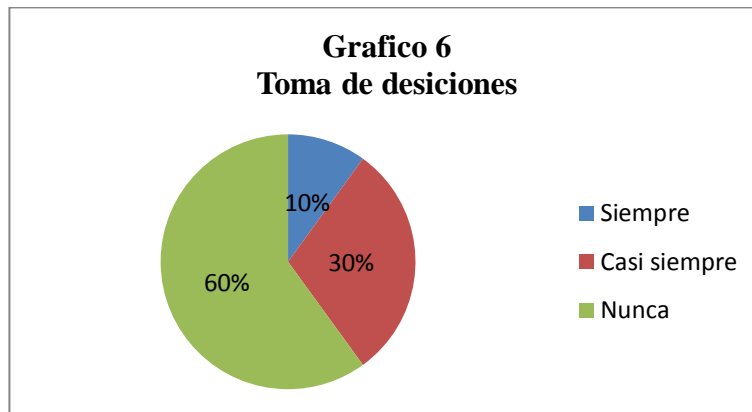
### **2. ¿Al tomar una decisión importante en la empresa se considera a los empleados?**

**Cuadro 10**  
**Toma de decisiones**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Siempre	16	10,13	10,13
Casi siempre	47	29,75	39,88
Nunca	95	60,13	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 10

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 10% correspondiente a 16 personas dicen que el gerente si considera a los empleados al tomar decisiones importantes para la empresa, mientras que el 30% que comprende 47 personas en cambio dicen que casi siempre se les considera al tomar decisiones en la empresa y el 60% que corresponde a 95 personas dicen que nunca se los toma en cuenta a la hora de tomar decisiones.

### **Interpretación**

Se evidencia que la falta de información por parte del gerente a sus empleados al tomar decisiones de suma importancia para la empresa está generando desconfianza y desmotivación en el trabajo, ocasionando una bajo rendimiento laboral.



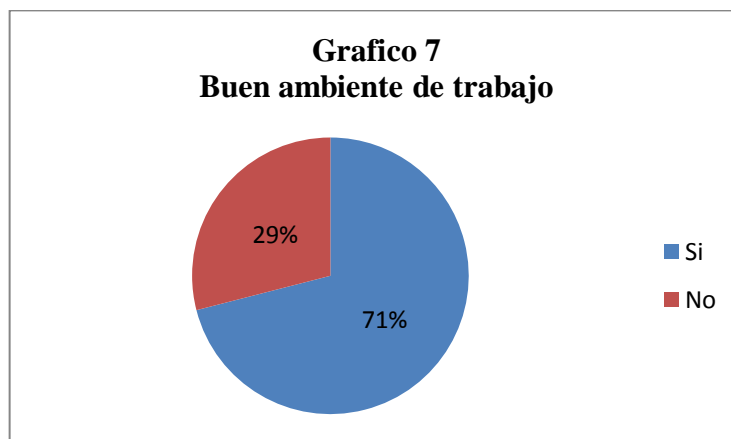
3. ¿Considera que la comunicación interna es importante para crear un buen ambiente de trabajo?

**Cuadro 11**  
**Buen ambiente de trabajo**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	112	70,89	70,89
No	46	29,11	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 11

## **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 71% correspondiente a 112 personas dicen que la comunicación interna si es importante para crear un buen ambiente de trabajo, mientras que el 29% que corresponde a 46 personas dicen que no.

## **Interpretación**

La mayoría de los empleados dicen que la comunicación interna es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr logra un buen ambiente laboral y por ende mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.

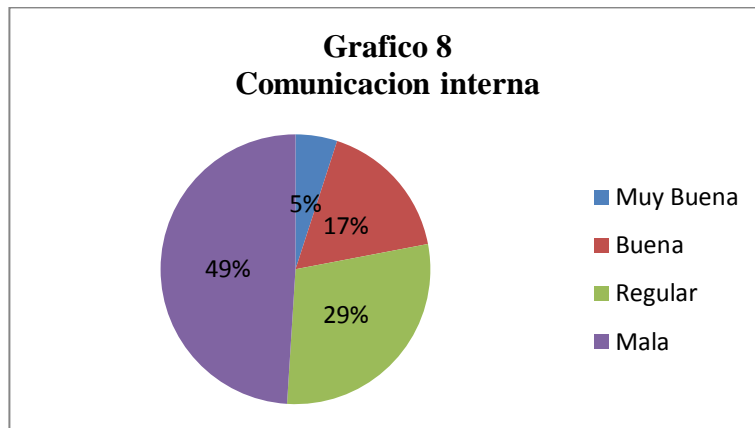
### **4. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la empresa?**

**Cuadro 12**  
**Comunicación interna**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Muy Buena	8	5,06	9,49
Buena	27	17,09	26,58
Regular	46	29,11	55,69
Mala	77	48,73	104,43
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 12

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 5% que representa a 8 personas consideran que la comunicación interna de la empresa es muy importante, por otro lado el 17% que corresponde a 27 personas dicen que la comunicación interna de la empresa es buena; el 29% que representa a 46 personas en cambio dicen que es regular, mientras que el 49% que corresponde a 77 personas dicen que la comunicación dentro de la empresa es mala.

### **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se determina que, el restarle importancia a la comunicación interna puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose.

## 5. ¿Qué tipo de comunicación utiliza la empresa?

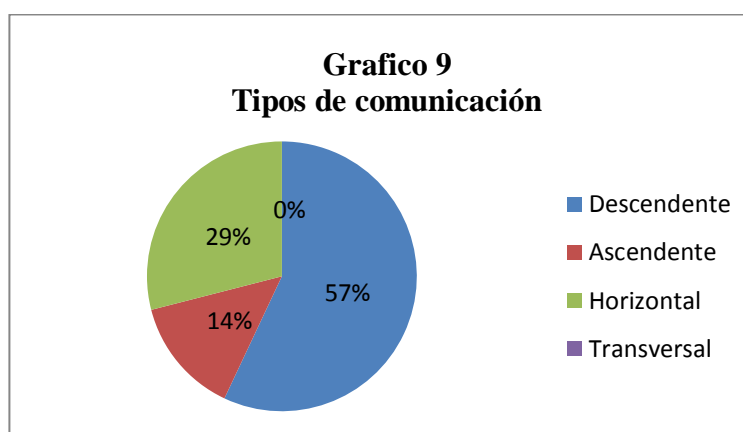
**Cuadro 13**

### **Tipos de comunicación**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Descendente	90	56,96	56,96
Ascendente	22	13,92	70,88
Horizontal	46	29,11	100,00
Transversal	0	0,00	100,00
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,00</b>	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 13

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 57% que corresponde a 90 personas consideran que la comunicación interna que más se aplica en la empresa es la comunicación descendente, el 14% que representa a 22 personas en cambio dicen que utilizan la comunicación ascendente, mientras que el 29% que corresponde a 46

personas dicen que la comunicación que más se usa es la horizontal y que la comunicación transversal la desconocen.

### **Interpretación**

Con los datos obtenidos se determina que en la empresa no existen canales formalizados de comunicación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego, es decir de los empleados.

Por lo que el gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

### **6. ¿Qué tipo de herramienta de comunicación se utiliza en la empresa?**

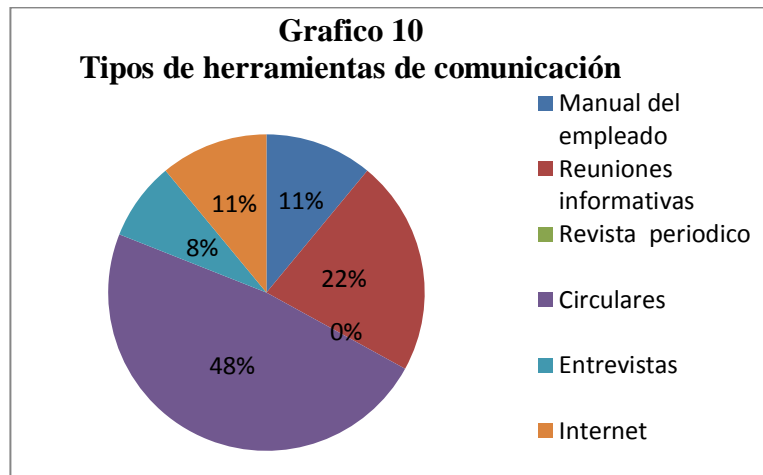
**Cuadro 14**

#### **Tipos de herramientas de comunicación**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Manual del empleado	18	11,39	10,23
Reuniones informativas	34	21,52	32,91
Revista periódico	0	0,00	21,52
Circulares	76	48,10	69,62
Entrevistas	13	8,23	77,85
Internet	17	10,76	88,61
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 14

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 11% correspondiente a 18 personas dicen que la herramienta de comunicación que utilizan en la empresa es el manual del empleado, otro 11% dice que el internet, el 22% que corresponde a 34 personas dice que se realizan reuniones informativas, el 48% que representa a 76 personas acota que reciben circulares, mientras que el 8% que representan a 13 personas opinan que se realizan entrevistas y un 17% que corresponde a 17 encuestados afirman que se comunican por internet.

### **Interpretación**

Según los resultados de las encuestas la herramienta o instrumento de comunicación que más se utiliza en VISPRIN es la circular, ya que, permite comunicarse directamente con su público interno. Además que este es uno de los medios más rápidos para informar a los empleados sobre cualquier asunto que tenga que ver con la empresa.

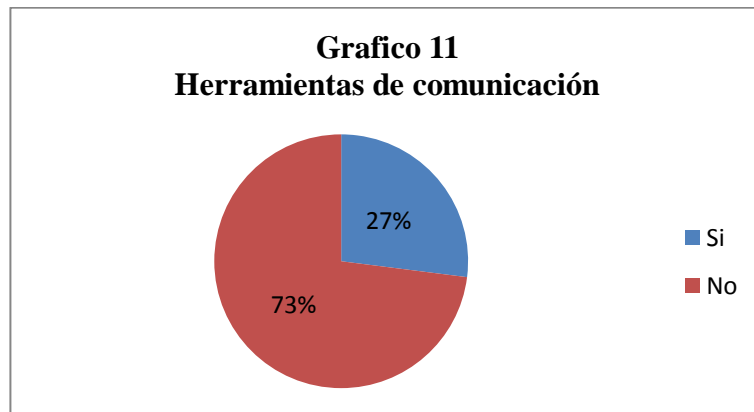
7. ¿Cree que las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa son suficientes?

**Cuadro 15**  
**Herramientas de comunicación**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	43	27,22	27,22
No	115	72,78	100,00
<b>Total</b>	158	100	

Elaborado por: Verónica Vaca

Fuente: encuesta



Elaborado por: Verónica Vaca

Fuente: Cuadro 15

## **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 27% que comprenden 43 personas si consideran que las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa son suficientes, mientras que el 73% que representa a 115 personas dicen que las herramientas con las que cuenta la empresa no son suficientes.

## **Interpretación**

Se demuestra que las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa no son suficientes, puesto que, muchas de las veces la información emitida a través de circulares u otro tipo de documento por descuido u olvido puede caer en manos de otras personas ajenas a la empresa.

### **8. ¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria?**

**Cuadro 16**

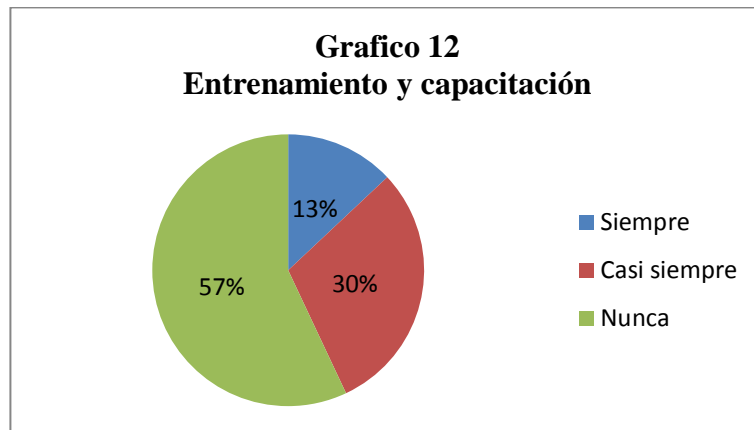
#### **Entrenamiento y capacitación**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Siempre	20	12,66	12,66
Casi siempre	48	30,38	43,04
Nunca	90	56,96	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta





**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 16

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 13% que representa a 20 personas dicen que siempre que se realizan cambios en los procesos se les brinda el entrenamiento y la capacitación necesaria, el 30% que comprende a 48 personas en cambio dicen que casi siempre, mientras que el 57% que corresponde a 90 personas aseguran que nunca son capacitados cuando se realizan cambios en los procesos.

### **Interpretación**

La mayoría de los empleados afirman que no reciben ningún tipo de capacitación a la hora de realizar cambios en los sistemas o procesos de trabajo, y cuando el personal no está lo suficientemente capacitado no desarrolla competencias ni aumenta el nivel de compromiso y responsabilidad en la empresa.

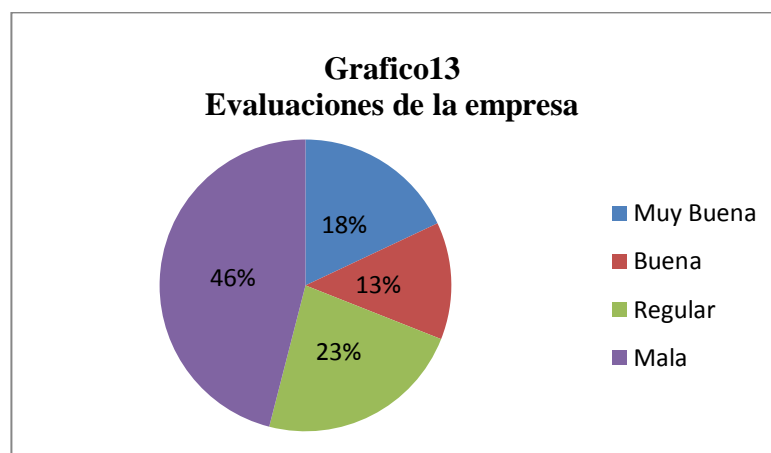
9. ¿Cómo cataloga las evaluaciones que realiza la empresa para valorar su funcionamiento?

**Cuadro 17**  
**Evaluaciones de la empresa**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Muy Buena	28	17,72	17,72
Buena	20	12,66	30,38
Regular	37	23,42	53,80
Mala	73	46,20	100,00
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,00</b>	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 17

## **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 18% que representan a 28 personas catalogan a las evaluaciones que realiza la empresa para valorar su funcionamiento como muy buenas, el 13% que representan a 20 personas las catalogan como buenas, el 23% en cambio dicen que son regulares y un 46% que representan a 73 personas opinan que las evaluaciones son malas.

## **Interpretación**

Con los resultados obtenidos se puede decir que más de la mitad de los empleados dicen que las evaluaciones que se realizan en la empresa para valorar su funcionamiento son malas, puesto que, no se realiza una capacitación previa y una recolección adecuada de la información requerida para evaluaciones empresariales.

### **10. ¿Qué método de recolección de datos utiliza la empresa para realizar una evaluación empresarial?**

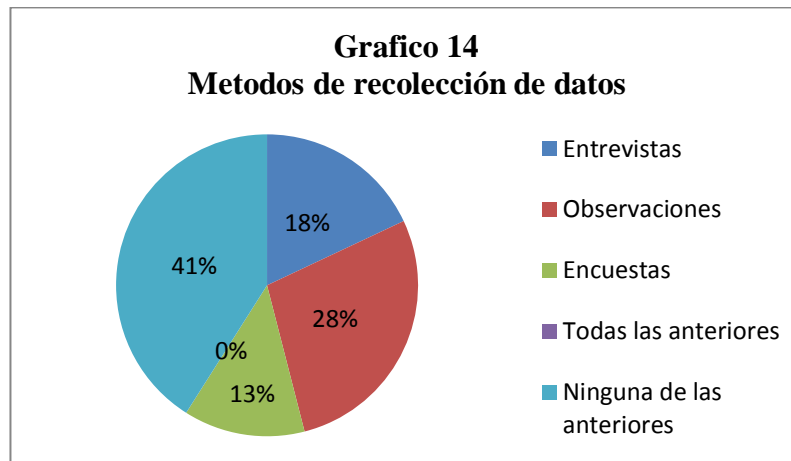
**Cuadro 18**

#### **Métodos de recolección de datos**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Entrevistas	28	17,72	17,72
Observaciones	45	28,48	46,20
Encuestas	20	12,66	58,86
Todas las anteriores	0	0,00	58,86
Ninguna de las anteriores	65	41,139	100,00
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>100,00</b>	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 18

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 18% que representa a 28 personas dicen que la empresa utiliza como método de recolección de información las entrevistas, el 28% que representa a 45 personas en cambio dicen que se utiliza la observación, el 13% que representa a 20 personas indican que es la encuesta y finalmente el 41% restante que representa a 65 personas afirman que no se emplea ninguno de los métodos de recolección de datos.

### **Interpretación**

Según los datos obtenidos la mayoría de los guardias dicen que en la empresa no se emplea ninguno de los métodos de recolección de datos ya que consideran que no son necesarios para la aplicación de evaluaciones.

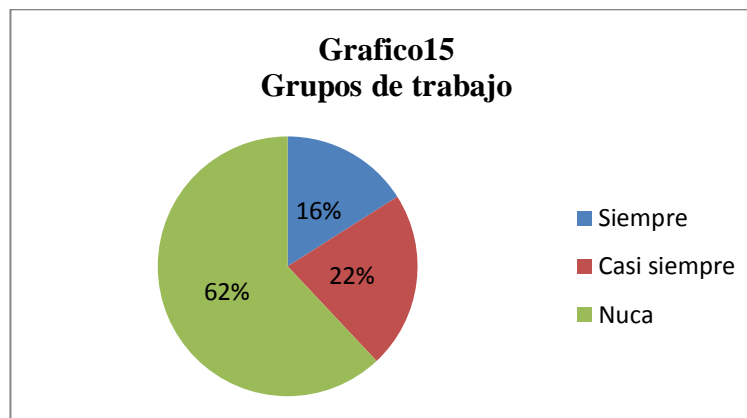
## 11. ¿En la empresa se forman grupos de trabajo?

**Cuadro 19**  
**Grupos de trabajo**

Pregunta	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Siempre	25	15,82	15,82
Casi siempre	35	22,15	37,97
Nuca	98	62,03	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 19

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 16% que representa a 25 personas dicen que siempre se forman grupos de trabajo, el 22% que representa a 35 personas en cambio

dicen que casi siempre y el 62% que representa a 98 personas dicen que nunca se forma grupos de trabajo en la empresa.

### Interpretación

- Por los resultados obtenidos se puede decir que en la empresa VISPRIN no se forman grupos de trabajo ya que la falta de integración por la inadecuada comunicación que existe dentro de la empresa impide que los empleados trabajen en equipo. Las relaciones laborales entre empleados y empleadores es el eje fundamental de la dirección de la empresa para la consecución de objetivos, mejora el ambiente laboral y la cultura organizacional, y en VISPRIN no se está dando la importancia necesaria.

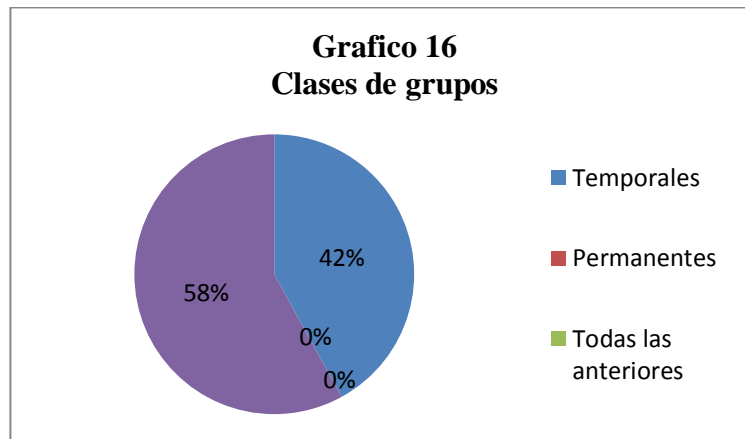
### 12. ¿Que clase de grupos se forman en la empresa?

**Cuadro 20**  
**Clases de grupos**

<b>Pregunta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
Temporales	66	41,77	41,77
Permanentes	0	0,00	41,77
Todas las anteriores	0	0,00	41,77
Ninguna de las anteriores	92	58,23	100,00
<b>Total</b>	158	100,00	

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** encuesta



**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Fuente:** Cuadro 20

### **Análisis**

Del 100% de los guardias encuestados el 42% que representa a 66 personas dicen que en la empresa se forman grupos de trabajo temporales, mientras que el 58% que representa a 92 personas indican que no se forma ninguna clase de grupo.

### **Interpretación**

Los resultados de la encuesta demuestran que en la empresa no se forman ninguna clase de grupos ya que consideran que el trabajo depende de cada uno, al igual que los resultados del mismo.

## **4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

Luego de haber analizado e interpretado los datos de las encuestas, se continúa con la verificación de la hipótesis, para lo cual vamos a tomar en cuenta las variables que nos permitirá verificar la viabilidad del trabajo.

## **Formulación de la Hipótesis**

**Ho** = Hipótesis nula

La implementación de un plan de comunicación interna NO contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN. CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

**Hi** = Hipótesis alternativa

La implementación de un plan de comunicación interna SI contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN. CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

## **Nivel de significación**

La presente investigación tendrá un nivel de confianza del 95% (0,95), por tanto un nivel de riesgo de 5% (0,05)

Para la verificación de la hipótesis se escogió la fórmula del chi cuadrado

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

O = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada



### **Preguntas Cliente Interno**

9. ¿Cómo cataloga las evaluaciones que realiza la empresa para valorar su funcionamiento?

4. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la empresa?

### **Grados de libertad:**

Grados de libertad (Gl) = (fila-1)(columna-1)

$$Gl = (F-1) (C-1)$$

$$Gl = (4-1) (4-1)$$

$$Gl = (3) (3)$$

$$Gl = 9$$

### **Frecuencia Esperada:**

La frecuencia esperada (E) se calcula de la siguiente manera.

$$E = ((Tf * Tc)) / Tg$$

En donde:

Tf = Total filas.

Tc = Total columnas.

Tg = total global.

**Cuadro 21**

**Cálculo de la Frecuencia Esperada**

<b>Pregunta 4</b>	<b>Muy Buena</b>		<b>Buena</b>		<b>Regular</b>		<b>Mala</b>		<b>Total</b>	
<b>Pregunta 9</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O</b>	<b>E</b>
<b>Muy Buena</b>	3	1,42	5	4,78	9	8,15	11	13,65	28	<b>28</b>
<b>Buena</b>	2	1,01	6	3,42	10	5,82	2	9,75	20	<b>20</b>
<b>Regular</b>	1	1,87	9	6,32	14	10,77	13	18,03	37	<b>37</b>
<b>Mala</b>	2	3,70	7	12,47	13	21,25	51	35,58	73	<b>73</b>
<b>Total</b>	<b>8</b>		<b>27</b>		<b>46</b>		<b>77</b>		<b>158</b>	<b>158</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Cuadro 22**

**Cálculo del Chi Cuadrado**

<b>Población/Respuesta</b>	<b>O</b>	<b>E</b>	<b>O-E</b>	<b>( O - E )<sup>2</sup></b>	<b>∑( O - E )<sup>2</sup> / E</b>
Cliente interno/ Muy Buena	3	1,42	1,58	2,50	0,00
Cliente interno/ Buena	2	1,01	0,99	0,98	0,00
Cliente interno/ Regular	1	1,87	-0,87	0,76	0,00
Cliente interno/ Mala	2	3,70	-1,70	2,89	0,00
Cliente interno/ Muy Buena	5	4,78	0,22	0,05	0,01
Cliente interno/ Buena	6	3,42	2,58	6,66	1,95
Cliente interno/ Regular	9	6,32	2,68	7,18	1,14
Cliente interno/ Mala	7	12,47	-5,47	29,92	2,40
Cliente interno/ Muy Buena	9	8,15	0,85	0,72	0,09
Cliente interno/ Buena	10	5,82	4,18	17,47	3,00
Cliente interno/ Regular	14	10,77	3,23	10,43	0,97
Cliente interno/	13	21,25	-8,25	68,06	3,20
Cliente interno/ Muy Buena	11	13,65	-2,65	7,02	0,51
Cliente interno/ Buena	2	9,75	-7,75	60,06	6,16
Cliente interno/ Regular	13	18,03	-5,03	25,30	1,40
Cliente interno/	51	35,58	15,42	237,78	6,68
<b>Total</b>					<b>27,52</b>

**Cuadro 21:** Calculo del Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Cuadro 23**

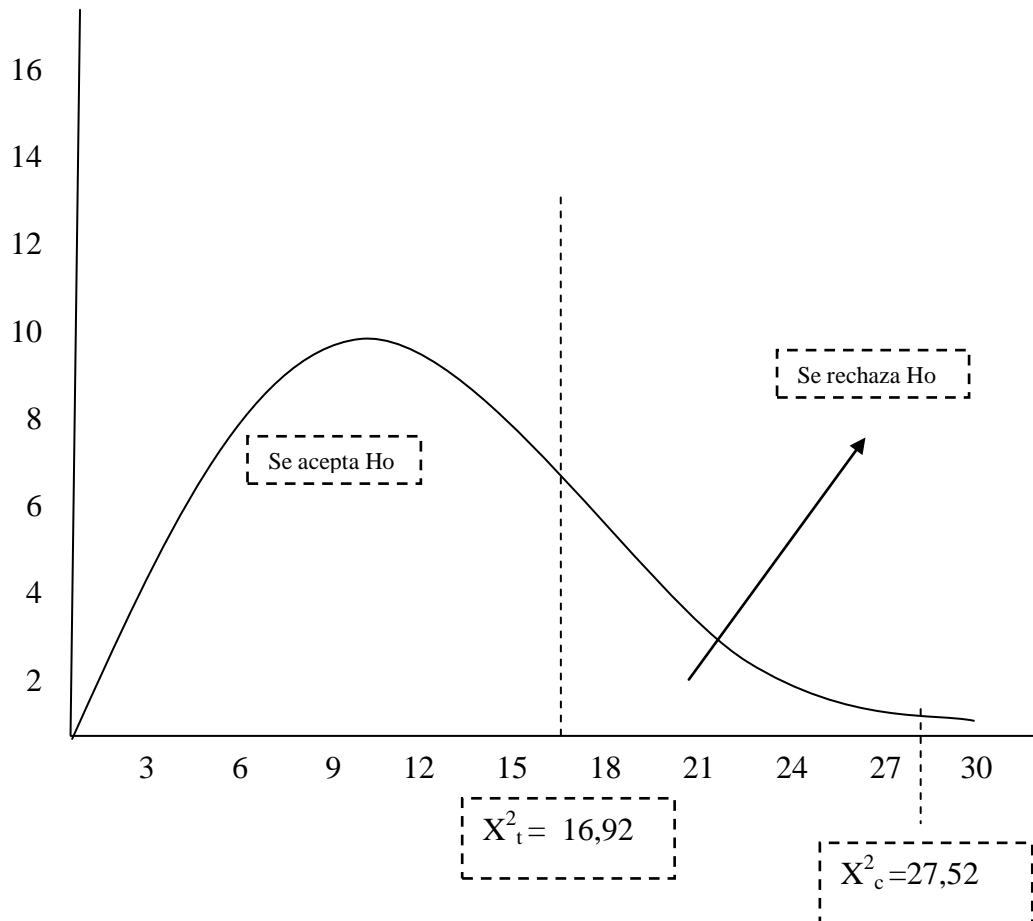
**Distribución del Chi Cuadrado**

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872

**Fuente:** Internet

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**Grafico 17**



**Grafico 17:** Curva Chi Cuadrado

**Elaborado por:** Verónica Vaca

El valor  $X^2_t = 16,92 < X^2_c = 27,52$  de esta manera se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir, se confirma La implementación de estrategias de comunicación interna si contribuirá efectivamente al desarrollo organizacional de la empresa VISPRIN. CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se puede concluir que:

- La mayoría de empleados consideran que el ambiente de trabajo no es satisfactorio, ya que no se sienten a gusto en su lugar de trabajo, debido a las

diferencias y sobre todo por causa de la inadecuada comunicación que existe dentro de la empresa.

- Se evidencia que la falta de información por parte del gerente a sus empleados al tomar decisiones de suma importancia para la empresa está generando desconfianza y desmotivación en el trabajo, ocasionando un bajo rendimiento laboral.
- La comunicación interna es un factor muy importante dentro de las organizaciones modernas para lograr un buen ambiente laboral y por ende mayores índices de rendimiento, alcanzar un nivel más participativo entre sus miembros, reforzar el trabajo en equipo, así como para integrar y comprometer al recurso humano de la organización en la consecución de los objetivos empresariales.
- El restarle importancia a la comunicación interna puede ser la principal fuente de conflictos interpersonales, debido a que los individuos pasan la mayor parte de su tiempo dentro de las organizaciones comunicándose.
- Los empleados no tienen claro qué comunicar porque la empresa misma no ha sido clara con ellos. La falta de comunicación interna conlleva a problemas de motivación y una ejecución imprecisa de los procesos internos. El flujo de información es deficiente.
- Un líder sabe que una buena comunicación permite lograr las metas propuestas a pesar de los problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral. Por lo que el gerente debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización.

- En la empresa no existe canales formalizados de comunicación ascendente, pero si descendentes, que son necesarios también pero están orientados a los intereses de la organización y no de las personas que se encuentran en la línea de fuego, es decir de los empleados.
- La herramienta de comunicación que más se utiliza en VISPRIN es la circular, ya que, permite comunicarse directamente con su público interno.
- Las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa no son suficientes, puesto que, muchas de las veces la información emitida a través de circulares u otro tipo de documento por descuido u olvido no llega a todos los empleados de la empresa, además el documento puede caer en manos de otras personas ajenas a la empresa.
- El personal no está lo suficientemente capacitado y por lo tanto no desarrolla competencias ni aumenta el nivel de compromiso y responsabilidad en la empresa.
- En la empresa no se emplea ninguno de los métodos de recolección de datos ya que consideran que no son necesarios para la aplicación de evaluaciones.
- La comunicación está íntimamente ligada al desarrollo organizacional, puesto que en la actualidad una de las características de las empresas es su capacidad de recoger, almacenar y procesar información, así como enviarla de manera simultánea a casi cualquier parte del mundo. El descuido de este importante aspecto dentro de la empresa significa una desventaja con respecto a aquellas que sí trabajan en el ámbito de la comunicación interna y que constantemente vigilan el adecuado flujo interno de información.
- Las relaciones laborales entre empleados y empleadores es el eje fundamental de la dirección de la empresa para la consecución de objetivos, mejora el ambiente laboral y el desarrollo organizacional, y en VISPRIN no se está dando la importancia necesaria.



- Los cambios y demandas surgidos dentro de las empresas, en el área de trabajo y de la comunicación interna, han permitido que surja con fuerza la figura del Gerente, como gestor del cambio que caracteriza a la sociedad empresarial actual, como facilitador de procesos y como el profesional capacitado para planificar, dirigir y evaluar su campo de acción en pos del logro de los objetivos institucionales.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Para diseñar e implantar un plan de comunicación interna se debe tener en cuenta los criterios de los empleados, los cuales pueden determinar con precisión las falencias existentes en la empresa, dicho plan debe ser flexible y adaptable a la organización.
- Se recomienda realizar una asesoría en comunicación interna con el fin de mejorar cada día, establecer relaciones más sólidas entre los públicos que la constituyen, logrando así la difusión de la cultura e identidad organizacional y el mantenimiento de un buen clima laboral.
- Trabajar para posicionar a la comunicación interna, dentro de la empresa, y concienciar a los directivos, jefes y empleados, sobre la importancia de la misma para la consecución de los fines institucionales.
- Establecer herramientas de comunicación internas para la configuración de la identidad de la empresa, para que sea conocida entre los empleados y que a su vez se refleje al exterior como: el Manual de comunicación.
- Establecer estrategias de comunicación, las mismas que permitan que la comunicación interna fluya adecuadamente por toda la organización.
- Formar grupos de trabajo para promover el desarrollo personal y organizacional, para facilitar el alcance de los objetivos individuales de los participantes del equipo, al mismo tiempo que atender los objetivos de la organización.
- Capacitar al personal en cuanto a todo sobre estrategias de comunicación interna.

- La comunicación Interna es un factor clave que tiene que tener en cuenta la empresa ya que debidamente gestionada permite mejorar el clima laboral, el rendimiento de los empleados y por ende contribuye al crecimiento y desarrollo de la organización.
- Tener en cuenta el perfil de los empleados, el entorno propio de la empresa y los factores sociales, políticos y económicos que influyen en forma externa es fundamental para elaborar estrategias de comunicación interna efectivas, que contribuyan al crecimiento y desarrollo organizacional.
- Elaborar un plan de comunicación interna para crear un buen ambiente de trabajo y de esta manera lograr un excelente desarrollo organizacional.

## **CAPÍTULO VI**

### **6. PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

**Título:**

Plan de Comunicación Interna para VISPRIN CÍA. LTDA. de la Ciudad de Ambato.

Empresa: VISPRIN CÍA. LTDA.

Beneficiarios:	Socios	Junta General
	Sra. Ruth Castillo	Gerente General
	Sra. Mónica Castillo	Jefe de Operaciones
	Sr. Juan Carlos Espinoza	Supervisor
	Guardias	Empleados

Ubicación:

Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Parroquia:	La Merced
Dirección:	Unidad Nacional 08-33 y Av. Cevallos. Edificio Villena 1er piso alto.

Tiempo:	Fecha de Inicio:	Junio 2012
	Fecha Final:	Octubre 2012

Equipo Técnico:	Verónica Vaca	Investigador
	Ruth Castillo	Gerente General

Costo: \$1317,61

## 6.2 ANTECEDENTES

Gracias a la investigación realizada se pudo determinar que en VISPRIN existe una grave deficiencia en materia de comunicación interna, debido a que no existe un plan de comunicación y no se contempla ningún tipo de actividades que permitan mejorar las herramientas, la forma, y los canales para el flujo de información dentro de la empresa.

Se pudo apreciar que la empresa carece de un adecuado sistema de comunicación que le permita mantener a todos sus miembros informados de forma rápida, eficiente y eficaz. Por la falta de presupuesto, los canales de información son limitados; lo que retrasa el flujo de información en todas sus direcciones.

La falta de profesionales de la comunicación también incide en el poco interés que se le presta a la comunicación interna.

También se pudo establecer que no existe un adecuado manejo de las herramientas de comunicación, existe un alto grado de circulación de información no oficial y los jefes departamentales y empleados perciben falta de empatía en los procesos de comunicación. Adicionalmente señalan que no existe apertura por parte de los directivos.

Gracias a la investigación se pudo determinar las principales falencias que no permiten que se emprenda acciones en el campo de la comunicación interna.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

El plan de comunicación interna que se elaboró como parte de esta Tesis, en base a los resultados obtenidos en la investigación, está orientado a satisfacer las necesidades y carencias detectadas en esta importante área, con el objetivo de mejorar las herramientas, el flujo, la forma y los canales de comunicación dentro de la empresa.

Se puede señalar que los resultados obtenidos en las encuestas tales como: falta de herramientas y medios de comunicación, baja retroalimentación, falta de empatía en la comunicación, mal ambiente laboral, entre otros, son solo las consecuencias de un mal mayor: el mal manejo de la comunicación interna, es decir, su falta de planificación, ejecución, control y evaluación; en base a políticas previamente determinadas.

De lo anteriormente señalado se desprende que es urgente ejecutar una serie de estrategias que permitan manejar adecuadamente la comunicación interna en VISPRIN; tales como la elaboración de un plan de comunicación, la determinación de los

responsables, el establecimiento de políticas, la regulación de canales y medios, entre otras.

Es necesario establecer entre los directivos de la empresa y todo el personal, la percepción de que el papel de la comunicación dentro de la institución es fundamental para el desarrollo de la misma, lo que permitirá que sea tomada en cuenta como un área que necesita ser trabajada y considerada tan importante como las demás áreas de la empresa.

La comunicación interna debe ser planificada y sus acciones necesitan ser consideradas en el Plan, necesita responsables que junto con los niveles directivos establezca políticas y directrices en base a las cuales se implemente canales adecuados de comunicación que faciliten el logro de los objetivos institucionales.

El plan será una de las primeras estrategias a aplicarse con el objetivo de solucionar todos los problemas que existen debido a la falta de atención, planificación y control de la comunicación dentro de la empresa. Lo que permitirá mejorar significativamente los procesos de comunicación entre quienes conforman la empresa.

Lo que a su vez generará mayor motivación, empatía y mejora del ambiente laboral, pues al estar todos bien informados, habrá conocimiento de los objetivos institucionales, lo que se traducirá en una mayor identificación y sentido de pertenencia con VISPRIN CÍA. LTDA., como señala Marisa del Pozo:

“La diferencia que distingue a una empresa competitiva no es sólo el dividendo de la cuenta de resultados sino la calidad de sus procesos comunicativos. Su primer público serán sus propios trabajadores, ante quienes primero tiene que dirigirse para hacerles partícipes de todas sus iniciativas y cambios que puedan producirse, así como de los objetivos y metas propuestas. La imagen que los empleados tengan de su empresa ésa es la que van a comunicar al resto de la sociedad”.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Proponer el plan de Comunicación Interna para VISPRIN CÍA. LTDA. de la ciudad de Ambato.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecer estrategias de comunicación interna para que la información fluya de la mejor manera por toda la organización.
- Proponer el desarrollo de herramientas de comunicación interna que permitan una adecuada administración del flujo de información existente entre los diferentes niveles de VISPRIN CÍA. LTDA.
- Desarrollar las actividades que se realizaran durante la implementación de las herramientas de comunicación.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **Político**

Hacer un plan de comunicación en la empresa VISPRIN CÍA. LTDA., si es posible porque se cuenta con la apoyo de la dirección de la empresa para la ejecución del presente trabajo de investigación, esto ayudará a que la empresa en el año 2013 tenga claro el seguimiento que debe darle a sus canales y medios de comunicación.

### **Socio-cultural**

La presente propuesta será factible porque será de gran utilidad y ayuda para todos quienes conforman la empresa, ya que la comunicación va ser manejada y se va dar la importancia necesaria para el crecimiento personal y profesional de los empleados.

## **Tecnológica**

Los avances tecnológicos nos demuestran que lo verdaderamente importante, es que se ha desarrollado una serie de software que permite disponer de las herramientas de Internet en el seno de las empresas.

La tecnología Internet posibilita la uniformidad y la estandarización en cuanto a los sistemas de información, su difusión y rápido crecimiento permiten a las organizaciones migrar hacia una nueva concepción en cuanto a su red corporativa (Intranet), que no es otra cosa que la implementación de tecnologías externas de internet para el uso interno de la organización, la cual es fruto de la convergencia de las redes corporativas, la arquitectura cliente/servidor y la tecnología de software grupal (groupware), posibilitando el acceso desde y hacia la empresa a Internet.

## **Económico**

Se contara con el apoyo económico por parte de la Gerencia por lo que la inversión que representa la presente propuesta de investigación, está dentro del presupuesto de la entidad, considerando que la inversión tendrá un gran retorno, especialmente cuando se ejecute el servicio, tendrá mucha ventaja frente a sus competidores.

## **Legal**

Para realizar la presente investigación, se sustenta en:

La Constitución de la República del Ecuador, por referirnos al Talento Humano y sus derechos.

Artículo 16.- “Todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a:

” Numeral 2. “El acceso universal a las tecnologías de información y comunicación.”.

Al ser una obligación legal no solo que es factible sino urgente la aplicación de la propuesta.



## **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

### **El Plan de Comunicación**

#### **Concepto**

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicaciones, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización.

Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad.

Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable.

En las teorías sobre gestión empresarial, se suele indicar que la Planificación es, de las cuatro funciones que pueden considerarse fundamentales: Planificación, Organización, Ejecución y Control, la de mayor importancia por su repercusión en las otras tres. Si una actividad está mal planificada, su ejecución será equívoca y el resto de las funciones, ineficaces.

La Planificación de la Comunicación es un proceso sistemático que no puede dejarse al azar ni a la intuición o imaginación de un directivo, no experto en la materia, por muy alto que esté en el escalafón de la estructura organizativa.

Debe ser labor de los profesionales de la Comunicación, ya que es su elemento de gestión, el que les va a facilitar la consecución de unos objetivos, de sus objetivos, previamente evaluados y en el contexto de un determinado marco temporal.

Realizar una correcta planificación de la Comunicación implica un proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de actuación que podrán seguirse para lograrlos.

Su importancia es tal que, durante ese período de tiempo, va a constituirse en el instrumento que marcará los criterios, políticas y estrategias de Comunicación de la institución y que, de ser incorrecta su formulación, provocará una pérdida de Imagen y, como consecuencia, una disminución de las ventas de la compañía o un deterioro de su reputación.

[http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion\\_a31.html](http://www.tendencias21.net/marketing/El-Plan-de-Comunicacion_a31.html)

### **Fases de un plan de comunicación interna**

Conozcamos cómo lograr un efectivo plan de comunicación interna, así como su principal dificultad en la implantación: los mandos intermedios.

La mejora de los procesos de comunicación interna exige la elaboración de un plan estratégico de comunicación insertado en la cultura de la organización que permita a través de los medios y soportes adecuados cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos y grupos que componen la organización.

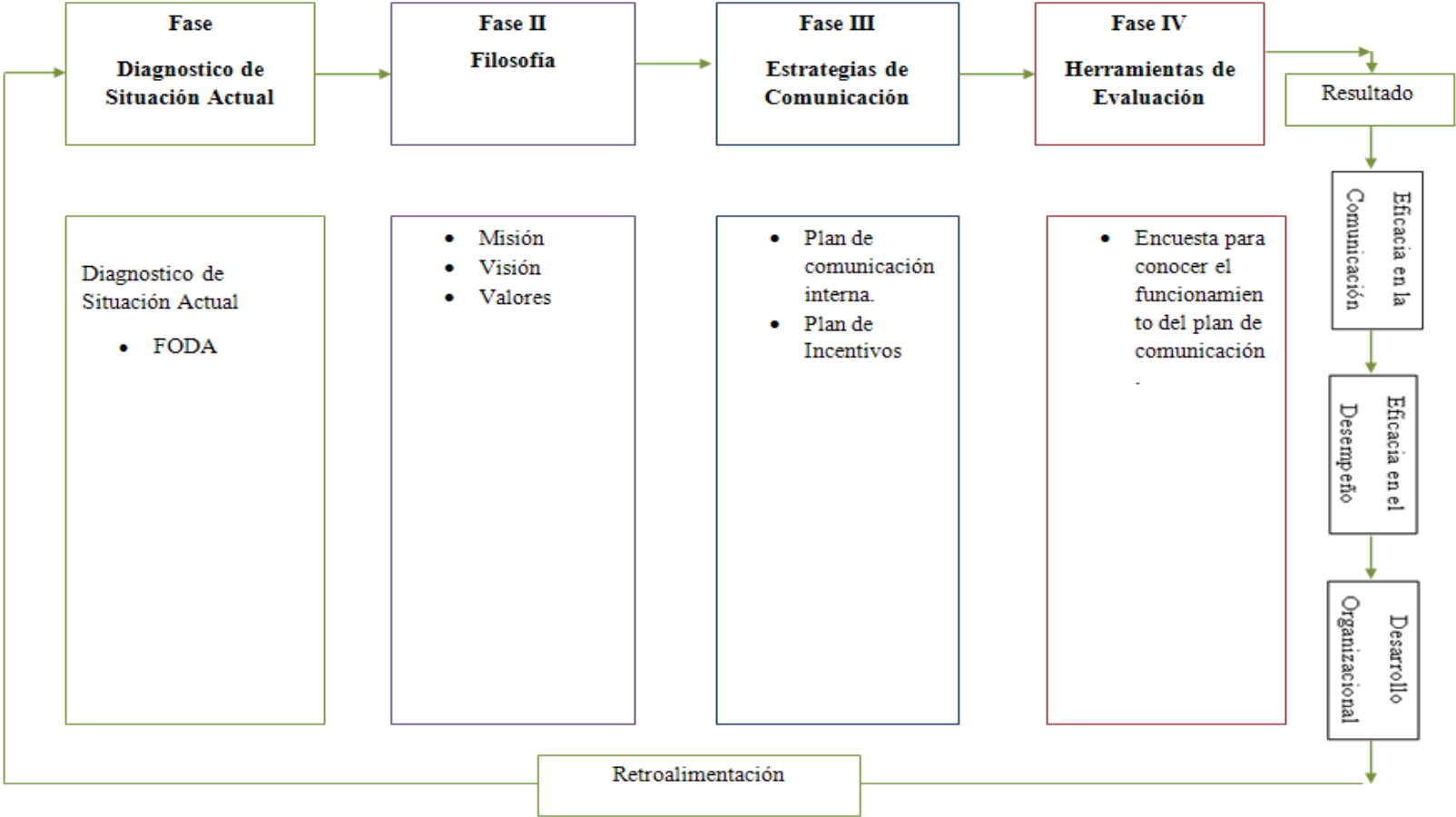
Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme **compromiso de la alta dirección**. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.
2. Realización de un **diagnóstico de la situación de comunicación** en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo. La auditoría debe detectar los flujos de comunicación, cuáles son sus puntos débiles y dónde se producen los problemas, conocer las necesidades y expectativas de las personas implicadas con el nuevo plan de comunicación y proyectar una visión del estado de futuro deseable para la empresa.

3. **Diseño del Plan:** definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación. Para una elección adecuada de los medios conviene tener en cuenta la finalidad que se trata de conseguir con el mensaje comunicado (motivar o integrar, transmitir cuestiones relativas al trabajo, informar, etc.) y el tipo de información que se desea comunicar (hechos objetivos, sentimientos, temas controvertidos o delicados). Ahora bien, la puesta en marcha de estos soportes no asegura la eficacia de los flujos comunicativos si no se aporta simultáneamente el cambio de valores y cultura organizativa. Por ello, el siguiente punto es esencial en el plan de comunicación.
4. **Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación** (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse. La difusión del proyecto a toda la organización, buscando y alcanzando el cambio actitudinal y el compromiso de los distintos actores implicados es una condición imprescindible para el éxito del mismo.
5. **Implantación y seguimiento.** La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante (mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables) para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

[http://www.navactiva.com/es/documentacion/fases-de-un-plan-de-comunicacion-interna\\_18408](http://www.navactiva.com/es/documentacion/fases-de-un-plan-de-comunicacion-interna_18408)

**6.7 METODOLOGÍA – MODELO OPERATIVO**



## **6.7.1 FASE I: DIAGNOSTICO PREVIOS A LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMUNICACION**

En el desarrollo metodológico de diagnóstico se trabajará bajo dos estrategias: la observación directa y documental de los procesos de comunicación interna de VISPRIN, a través de un estudio exploratorio, con el fin de recibir información referida a la comunicación interna dentro de la compañía.

### **6.7.1.1 Estudio Exploratorio: Diagnóstico Comunicación Interna**

Inicialmente se realizó una jornada de observación directa a los procesos de comunicación interna de la empresa. Dentro de la misma se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

**Infraestructura.-**Se refiere a las posibilidades tecnológicas y de redes que usa la empresa en el manejo de información y comunicación a nivel interno.

**Equipo Humano.-**Dentro de la observación se identificaron comportamientos y conductas comunicativas dentro de la organización. En este aspecto se revisaron las relaciones a nivel informal y el proceso de comunicación interno que se dan cotidianamente entre los empleados de VISPRIN.

**Entorno.-**Entendiéndolo como la relación con la comunidad, el mercado, la competencia, y los clientes entre otros.

**Comunicación.-**Dentro lo observado, la comunicación se revisó a través de los contenidos de los mensajes, los flujos de información, las redes de comunicación, la claridad, la frecuencia del contenido, los ruidos y la oportunidad de los mensajes difundidos en la empresa.

## **6.7.1.2 Estudio exploratorio - Comunicación Interna VISPRIN**

### **6.7.1.2.1 Dimensiones observadas**

#### **Infraestructura**

Los tangibles que constituyen la planta física de la organización son apropiados y debidamente seleccionados.

Las instalaciones tienen 15 años de haber sido construidas, en el interior se ubica material distribuido entre afiches y vitrinas que presentan la marca y la imagen corporativa de VISPRIN.

Los trabajadores cuentan con casi todos los elementos necesarios para desempeñar de forma adecuada su trabajo, cada guardia trabaja con un armamento independiente, además de contar con material para realizar sus partes de novedades durante su horario de trabajo.

Dentro de las instalaciones existen espacios en donde es posible realizar reuniones, charlas, conferencias u otra actividad donde el personal pueda encontrarse.

La iluminación es buena, actualmente los empleados trabajan con un sistema de luces integrado que permite iluminar los cubículos de trabajo. En cuanto a la ambientación se observó y escuchó que tiene problemas de ruido que molesta y crear interferencia en las acciones que a diario se realizan en la compañía.

#### **Procesos**

En el área de comunicaciones los procesos que se dan a nivel interno no se encuentran evidenciados en un plan. El movimiento de información a nivel interno se da de manera informal apoyándose en recursos tecnológicos y en las acciones comunicativas que desde la gerencia en algunas oportunidades se realizan.

Dentro de la regulación que existe para los trabajadores tienen un manual del empleado.

## **Equipo Humano**

El grupo de trabajo de VISPRIN se encuentra integrado por 269 personas. El personal que integra el área administrativa son profesionales. En la parte operativa, son trabajadores con formación primaria, pero capacitados en temas relacionados a su puesto de trabajo en este caso de seguridad.

Las relaciones que se dan al interior de la empresa, por su parte, son basadas en la competencia y el cumplimiento de metas.

Es por ello, que existe una cultura de rivalidad especialmente en el área operativa donde se pueden percibir situaciones de ruido e interferencia ocasionados por la asignación y consecución de clientes, además se logra observar un distanciamiento ocasionado por diferencias con la gerencia debido a la sensación que existe en el personal de la poca gestión del área administrativa en los procesos de negociación lo que ocasiona que muchos clientes terminen adquiriendo el servicio otras compañías de seguridad, según lo que se comenta de manera informal en la empresa.

Dentro del personal se puede percibir la presencia marcada de valores como: responsabilidad, compromiso y entrega al trabajo y a la empresa. En lo que se refiere a las relaciones interpersonales, se puede deducir que es poco lo que se relacionan en espacios fuera de la compañía. Las conversaciones y la comunicación que se dan entre ellos, giran en torno al trabajo.

En cuanto a instrucción y conocimiento, la organización capacita a los trabajadores periódicamente. Dentro del grupo, el liderazgo formal está en cabeza de la gerente que es la que direcciona y toma todas las decisiones sobre los procesos que se dan en la empresa. Sin embargo, en el grupo de guardias existe un líder informal que estimula la realización de actividades, la manifestación de peticiones, sugerencias o inconformidades a la gerencia.

En cuanto al sentido de pertenencia, claramente el personal se siente orgulloso de la empresa que representa. Por eso, se puede observar un grado de compromiso con la empresa y creencia en la calidad de los servicios que ofrecen al público.

Finalmente se puede deducir que, el grupo de trabajadores de VISPRIN se caracteriza básicamente por el compromiso que tiene cada uno desde su función con el cumplimiento de metas y el logro de resultados, sin preocuparse tanto en las relaciones de compañerismo o de nivel interpersonal que se dan en la empresa.

### **Entorno**

VISPRIN maneja unas buenas relaciones con su entorno y muestra de ello, es el considerable número de clientes que creen en la empresa y realizan negocios con la misma.

Desde que inició sus actividades VISPRIN se ha preocupado por crear y fortalecer relaciones de credibilidad y confianza con el entorno y en especial, con los grupos sociales importantes de la ciudad como empresas del sector industrial, principalmente. Así es como en aras de vincular a las empresas con la compañía se realizan celebraciones por el aniversario de la empresa los mismos que se realizan cada año. En dichos eventos, aprovechan para promocionar el servicio y asesoramiento que ofrece la compañía como un plus para los clientes. Es por eso que evidentemente para la empresa la relación con el entorno es un tema de gran interés, porque en él se encuentran sus clientes activos y potenciales, directos e indirectos.

Debido a que VISPRIN se encuentra muy bien posicionada en el mercado, la relación con el entorno y el público en general se da en esa dirección, con la gran responsabilidad a su vez, de garantizar la calidad de un servicio ofrecido por profesionales, y la excelencia atribuida al servicio de vigilancia y seguridad que se ofrece en la empresa.

Además, dentro de la visión ambientalista, la empresa ha dispuesto en sus instalaciones canecas diversificadas (plásticos, papel o vidrios) para el reciclaje de cada material que



se desecha al interior de la compañía. Todo eso, claro está, enmarcado dentro de un proceso de reciclaje direccionado desde la gerencia.

Son importantes también las relaciones cercanas que la empresa ha logrado consolidar con las autoridades locales. Un ejemplo de ello, es la visita constante de personal de la policía por el sector, protegiendo las instalaciones de VISPRIN y previniendo el desarrollo de sucesos delictivos o de inseguridad dentro y fuera de la empresa.

Así mismo para mantener una buena relación con los diversos públicos activos y potenciales de la compañía, así como una buena relación con el entorno, VISPRIN ha establecido relaciones fuertes con empresas de la ciudad. Un ejemplo de ello, son los convenios con el sector financiero.

Con el sector financiero VISPRIN maneja excelentes relaciones basadas en la estrategia del Gana- Gana en donde VISPRIN lleva clientes a las entidades bancarias para que a través de ellos los clientes puedan cancelar el servicio cuando no cuentan con todo el capital. Además a través del banco de Machala VISPRIN realiza los pagos del sueldo a sus empleados.

En última instancia, cabe resaltar que la empresa tiene relación constante con el IEES, quienes son los encargados de ejecutar los procesos de aseguramiento de los señores guardias para que los beneficios de ley puedan ser entregados a estos.

Es entonces como, tras conocer los procesos que se dan en la empresa y la historia de la misma, se percibe que VISPRIN tiene unas relaciones favorables con su entorno, reflejadas en la alta credibilidad que existe en la comunidad sobre los servicios que ofrece la compañía.

### **Comunicación**

El aspecto más importante de la investigación y que constituye una de las variables a estudiar es la comunicación interna. Y aunque la gerencia de VISPRIN ha estipulado unas reglas que determina el flujo de información y la divulgación de la misma en la

empresa, no existen unas directrices claramente identificadas formalmente sobre los procesos comunicativos que se dan al interior de VISPRIN.

En VISPRIN, el área de comunicaciones se encuentra ubicada en el Departamento de Gestión Humana, desde allí, se determinan las políticas y los sistemas que se utilizarán para la divulgación de la información, lo cual debe aplicarse en la compañía.

En cuanto a los públicos de VISPRIN, es necesario conocer que cada servicio de la compañía está orientado a la satisfacción y conocimiento de un público específico.

Pero, en su mayoría toda la promoción y el esfuerzo comunicacional hacia el exterior va dirigido a personas con poder adquisitivo, capaces de realizar inversiones considerables en la adquisición de lo servicio de seguridad y vigilancia.

La información que más circula en el público interno es la relacionada con capacitación del personal en lo que respecta a seguridad.

En cuanto al flujo de comunicación entre el personal de la empresa sobre actividades, procesos, evaluación de desempeño u otros temas, no existen políticas ni reglas claras de divulgación por parte de la gerencia o entre los trabajadores mismos. Todos los procesos comunicativos se dan informal e improvisadamente y surgen de acuerdo a las necesidades que vayan apareciendo. No existe una planeación de la comunicación interna.

En las instalaciones de la compañía no hay avisos alusivos en su mayoría al servicio. Se pueden observar muy pocos mensajes hacia los empleados y trabajadores sobre información de la empresa, políticas, valores entre otras.

### **6.7.1.3 Análisis de observación directa y documental de la Comunicación**

#### **Interna en VISPRIN**

##### **6.7.1.3.1 Realidad Comunicacional**

De acuerdo con lo observado al interior de la empresa VISPRIN, es claro que se registra un problema interno de comunicación. Esta situación es evidenciada en la falta de retroalimentación positiva y movimiento de información en las diferentes direcciones, además de la inexistencia de herramientas para que permitan la adecuada divulgación de mensajes que aumenten el nivel de satisfacción comunicacional de los trabajadores.

En la empresa es clara la existencia de un problema de comunicación interna ocasionado por la falta de herramientas de comunicación que promuevan la interacción y la participación. Además la retroalimentación es poca reduciéndose al mínimo los espacios de diálogo y de comunicación bidireccional en la compañía. Los programas de difusión de información parecen haberse quedado en la tendencia tradicional en donde solo los mensajes son enviados de forma descendente. De igual forma, se puede percibir la falta de oportunidad en los mensajes que no son transmitidos con exactitud y que al llegar a su destino lo hacen de forma confusa e incompleta.

La comunicación realizada sobre políticas, reglas y actividades en la compañía se difunde solamente a la gerente, quien no hace una adecuada transmisión a su equipo de trabajo. Es por eso, que la información se mueve y tropieza con barreras influyendo en el comportamiento de los trabajadores y en el clima organizacional, lo que afecta directamente la variable de desarrollo organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta de imperiosa necesidad que la empresa empiece a manejar de forma estricta y planificada, estrategias claras de comunicación interna apoyándose en herramientas estructuradas, para permitir que los trabajadores accedan y participen activamente en los procesos y la comunicación en la empresa para desarrollar de forma conjunta, productiva y satisfactoria sus tareas. Sintiendo incluidos,

identificados y motivados por los mensajes que llegan a través de herramientas estratégicas de comunicación.

De igual forma, es importante que los trabajadores se encuentren informados de lo que ocurre en las demás áreas de la empresa ya que cada una de ellas participa de los negocios que finalmente son la razón de ser de la compañía. Así como también, resulta imprescindible informar acerca de los logros y resultados obtenidos por la empresa dando a conocer a los trabajadores el resultado de sus esfuerzos y trabajo desempeñado en la compañía.

#### 6.7.1.4 Análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad corporativa basada en los clientes</li> <li>• Voluntad por parte de la gerencia para implementar un plan de comunicación en la empresa.</li> <li>• Existen medios de comunicación interna como correo electrónico y la intranet.</li> <li>• Disposición al cambio por parte de los empleados.</li> <li>• Cuentan con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El incumplimiento de labores del responsable de las comunicaciones en la empresa.</li> <li>• La información no fluye en todas las áreas.</li> <li>• Poca comunicación entre los empleados y la gerencia.</li> <li>• No hay contacto entre los empleados a excepción de lo estrictamente laboral.</li> <li>• Poca motivación a los guardias.</li> <li>• No todos los empleados cuentan con acceso a internet y herramientas tecnológicas.</li> <li>• Los eventos de interacción entre empleados son mínimos.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen los recursos necesarios para la implementación de estrategias de comunicación a nivel interno.</li> <li>• Creación de procesos de capacitación para los empleados.</li> <li>• Fomentar la cultura comunicativa y el buen clima organizacional.</li> <li>• Facilitar y capacitar al personal para el uso de nuevas herramientas de comunicación.</li> <li>• Generar nuevos espacios de interacción entre los empleados y la gerencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Competencia</li> <li>• Desacuerdos entre empleados</li> <li>• Los amplios y modernos avances tecnológicos en los sistemas de información</li> <li>• Entorno cambiante</li> <li>• La falta de empleo</li> <li>• Cuando hay reuniones asisten por obligación.</li> </ul>

**Cuadro 24:**Matriz FODA

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### **6.7.1.5 Análisis Interno y Externo**

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

Asignación de peso a cada factor clave de éxito para indicar la importancia relativa de este será:

Sin importancia 0.01

Muy importante 1.00

La calificación de cada factor clave de éxito para indicar la importancia relativa de este será:

Debilidad y Amenaza importante	1
Debilidad y Amenaza menor	2
Fortaleza y Oportunidad media	3
Fortaleza y Oportunidad importante	4

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual a 1, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5

## Análisis Interno

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS –PCI</b>			
<b>FATORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Identidad corporativa basada en los clientes	0,05	3	0,15
Voluntad por parte de la gerencia para implementar estrategias de comunicación en la empresa.	0,10	4	0,40
Existen medios de comunicación interna como correo el electrónico y la intranet.	0,10	3	0,30
Disposición al cambio por parte de los empleados.	0,10	4	0,40
Cuentan con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan	0,05	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			
El incumplimiento de labores del responsable de las comunicaciones en la empresa.	0,15	1	0,15
La información no fluye en todas las áreas.	0,05	2	0,10
Poca comunicación entre los empleados y la gerencia.	0,10	1	0,10
No hay contacto entre los empleados a excepción de lo estrictamente laboral.	0,05	2	0,10
No todos los empleados cuentan con acceso a internet y herramientas tecnológicas.	0,15	2	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,6</b>

**Cuadro 25: PCI**Elaborado por: Verónica Vaca

## Conclusión

Como conclusión el resultado ponderado es 2.6 es mayor a la media aritmética, de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades por lo tanto se deberían eliminar las debilidades apoyándonos en las fortalezas.

### Análisis Externo

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS- POAM</b>			
<b>FATORES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Existen los recursos necesarios para la implementación del plan de comunicación a nivel interno.	0,15	4	0,60
Creación de procesos de capacitación para los empleados.	0,05	3	0,15
Fomentar la cultura y el buen clima organizacional.	0,05	3	0,15
Facilitar y capacitar al personal para el uso de nuevas herramientas de comunicación.	0,15	4	0,60
Generar nuevos espacios de interacción entre los empleados y la gerencia.	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
La Competencia	0,15	1	0,15
Desacuerdos entre empleados	0,15	1	0,15
Los amplios y modernos avances tecnológicos en los sistemas de información	0,10	2	0,20
Cuando hay reuniones asisten por obligación.	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,5</b>

**Cuadro 26:** POAM

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### Conclusión

Como conclusión el resultado ponderado es 2.5 es igual a la media aritmética, de tal manera que las oportunidades son iguales que las amenazas por lo tanto se deberían superar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

### 6.7.1.6 Matriz estratégica del FODA

<h1 style="text-align: center;">FODA</h1>	<b>OPORTUNIDADES</b> <b>O1</b> Existen los recursos necesarios para la implementación de estrategias de comunicación a nivel interno. <b>O2</b> Creación de procesos de capacitación para los empleados. <b>O3</b> Fomentar la cultura comunicativa y el buen clima organizacional. <b>O4</b> Facilitar y capacitar al personal para el uso de nuevas herramientas de comunicación. <b>O5</b> Generar nuevos espacios de interacción entre los empleados y la gerencia.	<b>AMENAZAS</b> <b>A1</b> La Competencia <b>A2</b> Desacuerdos entre empleados <b>A3</b> Los amplios y modernos avances tecnológicos en los sistemas de información <b>A4</b> Entorno cambiante <b>A5</b> La falta de empleo <b>A6</b> Cuando hay reuniones asisten por obligación.
<b>FORTALEZAS</b> <b>F1</b> Identidad corporativa basada en los clientes <b>F2</b> Voluntad por parte de la gerencia para implementar un plan de comunicación en la empresa. <b>F3</b> Existen medios de comunicación interna como correo electrónico y la intranet. <b>F4</b> Disposición al cambio por parte de los empleados. <b>F5</b> Cuentan con el recurso tecnológico y humano para la implementación del plan	<b>F2-O1-O2</b> Aprovechar la disponibilidad de la gerencia para la implementación de estrategias de comunicación. <b>F4-O5</b> Crear espacios de interacción para obtener una comunicación participativa. <b>F3-O4</b> Capacitar al personal en el uso de tecnología para una adecuada comunicación. <b>F5-O1</b> Aprovechar los recursos disponibles de la empresa para reelegir un responsable que se encargue de la comunicación interna.	<b>F4-A2</b> Aprovechar la disposición de los empleados para evitar los desacuerdos. <b>F5-A3</b> Aprovechar los avances tecnológicos para implementar el plan de comunicación.
<b>DEBILIDADES</b> <b>D1</b> El incumplimiento de labores del responsable de las comunicaciones en la empresa. <b>D2</b> La información no fluye en todas las áreas. <b>D3</b> Poca comunicación entre los empleados y la gerencia. <b>D4</b> Poca motivación a los guardias <b>D5</b> No todos los empleados cuentan con acceso a internet y herramientas tecnológicas. <b>D6</b> Los eventos de interacción entre empleados son mínimos. <b>D7</b> Inadecuada comunicación interna	<b>D2-O3</b> Diseñar un plan de comunicación para que la información fluya por toda la organización. <b>D3-O4</b> Establecer una política de puertas abiertas para generar una efectiva comunicación entre los empleados y la gerencia. <b>D4-O3-O5</b> Mantener un programa de incentivos para asegurar el buen desenvolvimiento de los trabajadores.	<b>D1-A4</b> Aplicar una comunicación participativa potenciando a su personal para el cumplimiento de sus labores. <b>D7-A3</b> Diseñar herramientas de comunicación como circulares, memos para que todo el personal pueda acceder a la información. <b>D6-A6</b> Realizar eventos recreacionales para que los empleados interactúen entre ellos creando un buen clima laboral.

**Cuadro 27:** Matriz estratégica del FODA

**Elaborado por:** Verónica Vaca



## 6.7 .2 FASE II: FILOSOFIA

### Misión

Buscar la satisfacción del cliente mediante la prestación del servicio de Vigilancia y Seguridad Privada con personal idóneo y capacitado permanentemente, aplicando los procedimientos de control y seguridad en busca de minimizar los riesgos que puedan afectar la integridad del cliente, sus instalaciones y el personal.

### Visión

Contribuir en la seguridad y desarrollo del país, por lo que contamos con un equipo de hombres responsables, eficientes y emprendedores, que con su capacidad buscan permanentemente la excelencia en sus tareas específicas.

### Valores

- **Calidad:** En todos los ámbitos de cada uno de los proyectos que realizamos.
- **Justicia:** Hacia nuestro personal, tanto en el trato como en la asignación de actividades a realizar, dependiendo éstas de la capacidad de cada uno de ellos.
- **Innovación:** Continua de nuestras estrategias y de nuestros métodos de trabajo.
- **Puntualidad:** En la entrega de los trabajos solicitados por nuestros clientes.
- **Coherencia:** Entre lo que nos comprometemos con nuestro cliente y lo que efectuamos como trabajo.
- **Comunicación:** Constante y efectiva, entre todos los miembros que formamos parte de la empresa, así como con nuestros proveedores y clientes.
- **Confianza:** En que realizaremos nuestras labores de la mejor manera, con la finalidad de satisfacer a cada uno de nuestros clientes.
- **Compromiso:** Con nuestro clientes, al brindarles un servicios de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias de nuestro personal, al respetar y cumplir todas las normas establecidas para el cuidado de éste.

### **6.7.3 FASE III: ESTRATEGIAS**

Las estrategias son de suma importancia ya que son la plataforma para la ejecución de todo plan, así como son necesarias para el buen funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.

#### **ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN**

Una de las bases en las que se apoya el crecimiento de las organizaciones, es la comunicación interna, por esto es que los jefes deben mantener excelentes herramientas de comunicación para relacionarse con su personal.

En VISPRIN se deben tener herramientas de comunicación efectivas, con ello habrá menos posibilidad de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los colaboradores, haciéndoles sentir involucrados con las actividades que suceden día a día en la empresa.

#### **6.7.3.1 PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

##### **Objetivo general:**

Comunicar de forma constante la información con el fin de que el personal esté al tanto de lo que sucede en la organización.

##### **Objetivos específicos:**

- Seleccionar los canales de comunicación acordes que servirán para compartir la información.
- Desarrollar las actividades que se realizaran durante la implementación de los canales de comunicación.
- Identificar los recursos que sean necesarios para la implementación de los diferentes medios de comunicación.

## PLAN DE ACCION

Dentro de la elaboración del Plan de Comunicación Interna para VISPRIN CÍA. LTDA., se plantearon una serie estrategias que se describen en la Matriz Estratégica FODA (ver pag.136) y de acciones encaminadas al cumplimiento de ese objetivo, las mismas que se detallan a continuación.

Estrategias	Actividad	Tipo de información	Recursos	Responsable	Tiempo
Reelegir un responsable que se encargue de la comunicación.	Poner en marcha su trabajo en cuanto a las funciones y objetivos que debe cumplir.	Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa.		Gerente General	1 vez al año
Establecer una política de puertas abiertas por parte de la Gerencia General y los jefes departamentales	Esta política permitirá que los colaboradores sean recibidos para informar sus inquietudes o sugerencias.	Los colaboradores poseen una gran cantidad de información, pero deben seleccionar y transmitir a los directivos sólo lo que ellos consideran pertinente para la realización de tareas prioritarias o lo que les convenga			Todos los meses
Implementar una cartelera de información. "Visprin te comunica" Boletines informativos	La cartelera será ubicada en el pasillo de la entrada de la empresa y mantendrá en tiempo y forma la información más relevante de la empresa.	Misión Visión Objetivos Reconocimientos a la empresa	150,00	-Jefe de operaciones	1 vez al mes
Diseñar Circulares.	Se elaborarán circulares por las cuales se brindará información relevante, en tiempo y forma.	Noticias ocurridas en la empresa en el transcurso de 3 meses. Normas de la empresa	28,50	- Responsable de la comunicación	Cada 3 meses
Enviar Cartas y memos:	Se utilizará para comunicar temas especiales y muy importantes, y estarán firmadas por el máximo responsable de la organización.	Instrucciones, orientación, peticiones, respuestas, advertencias	28,50		Cuando el caso lo amerite
Establecer grupos primarios para que de esta manera exista una comunicación participativa.	Reuniones por equipos, que sirven como espacio de información institucional, comunicación inter grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente.	Inquietudes referentes al trabajo Para trabajar en nuevos proyectos y servicios.		-Jefe de operaciones - Responsable de la comunicación	1 vez al mes

**Cuadro 28:** Plan de acción de Comunicación Interna

**Elaborado por:** Verónica Vaca

## **ACCIÓN No. 1**

Una de las primeras acciones que se realizó en pos de elaborar un plan de Comunicación Interna fue recomendar que el responsable del área de comunicación interna que existe en la empresa ejecute su trabajo en cuanto a las funciones y objetivos que debe cumplir. Esto debido a que, como se vio a lo largo del estudio, no se considera siquiera la comunicación dentro de la empresa porque lo importante era satisfacer las necesidades de la gerencia.

Por ello, una de las mejores formas de empezar la planificación de la comunicación interna fue sugerir que el responsable ponga en marcha sus ideas dentro del departamento de Gestión de Recurso Humano, donde se encuentra el área de comunicación. Por tanto se debería hacer una reestructuración en lo referente a funciones, objetivos, responsables, entre otros, que se detallan a continuación:

En primer lugar se deberá reelegir al responsable de la Comunicación Interna que planifique, organice, dirija y controle los mensajes que fluyen en todos los niveles de la empresa. Para ello deberá:

- Determinar de forma estratégica los canales de comunicación más adecuados para que se maneje de mejor manera los flujos de comunicación interna.
- Planificar la comunicación interna de manera estratégica, es decir, establecer los pasos necesarios para avanzar de la situación actual de la comunicación interna en la institución, a la situación deseada.
- Normar y regular el fondo y la forma de todos los mensajes que se emiten dentro de la empresa por los diferentes niveles se rija por parámetros establecidos para cada tipo de público interno.
- Realizar reuniones con los niveles directivos para evaluar y controlar el plan de comunicación interno.

- Manejar de manera efectiva y eficaz cada recurso a su cargo, sea humano, técnico, metodológico, entre otros, y orientarlos al logro de los objetivos institucionales.
- Orientar su trabajo hacia el cumplimiento de los siguientes objetivos de la comunicación interna, en el marco de las políticas institucionales:

**a) Objetivos de la comunicación interna en su dirección ascendente:**

- Proporcionar a los directivos el feed back necesario para tomar decisiones.
  - Ser fuente primaria del feed back para la dirección, que permita determinar la efectividad de su comunicación descendente.
  - Aliviar tensiones de los miembros permitiéndoles compartir información relevante con sus superiores.
  - Estimular la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo intensificar la cultura organizacional.

**b) Objetivos de la comunicación interna en su dirección descendente:**

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y fines que se propone la organización.
- Lograr credibilidad y confianza entre todos los miembros de la organización, especialmente en los primeros niveles.
- Fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos de empresa.
- Hacer uso de los canales de transmisión de información implantados en la empresa.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

**c) Objetivos de la comunicación interna en su dirección horizontal:**

- Favorecer la comunicación dentro de los departamentos y entre los mismos.
- Facilitar los intercambios entre los distintos departamentos de la organización.

- Hacer posible la participación de todos los miembros en los distintos proyectos de empresa.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Fortalecer la cohesión interna entre todos los miembros de la organización.
- Agilizar los procesos de gestión.

**d) Objetivos de la comunicación interna en su dirección transversal:**

- Configurar un lenguaje común entre todos los miembros de la organización
- Realizar actividades coherentes con los principios y valores que la organización persigue.

**POLÍTICAS**

Con el objetivo de que el presente plan se cumpla de manera adecuada y que se garantice el buen funcionamiento de la Comunicación Interna de manera técnica y profesional, al margen de cambios administrativos o de subjetividades se recomienda que las políticas que orienten el trabajo del encargado de la Comunicación Interna en VISPRIN entendiéndose como política de comunicación al “conjunto de conceptos, que se determinan y se ordenan para dar lugar a unos objetivos generales (que pueden estar formulados en términos de deseo) y a su vez generar unos criterios que son establecidos para definir los planes concretos que conducirán a la consecución de los dichos objetivos. Una política de comunicación es un continente dentro del cual se insertan los planes y las campañas que los materializan”.

En base al análisis realizado en la empresa VISPRIN se recomienda las siguientes políticas de comunicación interna:

- Las políticas de comunicación interna deberán constar en el Plan Estratégico General y ser consideradas a igual nivel que las demás políticas institucionales.
- Las políticas de comunicación interna deben respetarse, cumplirse y aplicarse independientemente del cambio de Dirección.

- Las herramientas que se determinen deben constituirse como vehículos formales de comunicación interna, mecanismos eficientes que promuevan la integración y que apoyen positivamente al logro de los objetivos empresariales.
- Toda información que se difunda internamente sobre la entidad deberá reflejar congruencia con la filosofía, principios y misión de la empresa VISPRIN CÍA. LTDA.
- La información que circule internamente deberá tener un carácter positivo y proactivo.
- La información interna deberá ser validada con las fuentes que originan la información.
- La información que circule de manera interna en la empresa deberá ser oportuna y deberá transmitirse por los medios adecuados (nos referimos a medios congruentes con su objetivo y público meta).
- Todo producto de comunicación interna deberá seguir los lineamientos de imagen establecidos en el manual de imagen corporativa.
- En el ámbito de la comunicación informal se realizará una reunión trimestral para todo el personal, incluyendo a todos los niveles administrativos
- Una información será oficial cuando: sea emitida por escrito, en forma de memorando u oficio, que tenga la numeración debida, fecha, destinatario; la sumilla de quien lo elabora y de quien supervisa; finalmente deberá llevar la firma del responsable.
- Las disposiciones y órdenes emitidas durante el parte deberán ser registradas por uno de los asistentes, quien hará la labor de secretario/a, que al final de cada reunión redactará el texto, el mismo que será revisado por el Gerente y firmado por él.
- Se establece a los oficios y memorandos como los medios autorizados y válidos para transmitir información oficial. En el caso de los partes y disposiciones verbales se registrará por escrito las órdenes dadas a fin de darle un carácter formal y evitar las tergiversaciones.

## **ACCION 2**

Implementar carteleras de información.

### **Medios impresos**

- Material para Carteleras “Visprin Te comunica”
- Boletín interno

### **Material para carteleras**

Es importante tener en cuenta que la información que se publique en este medio de comunicación debe ser actualizada máxima cada semana (semanal). También es necesario recordar que la información que requiera ser colocada durante todo un mes, al perder vigencia debe retirarse. Este medio de comunicación es fundamental para la publicación de la información que concierne a todo el personal. Aquí, se debe incluir cartelera de cumpleaños por mes, frases motivacionales, novedades, noticias relacionadas con la empresa (cuando ésta salga en los medios de comunicación) incluso, premiaciones o condecoraciones especiales al empleado del mes.

La información que allí se contemple debe ser sólo guardada en formato vertical, para facilitar la lectura y el orden del espacio. Por lo que en VISPRIN se va a publicar en una cartelera 8 hojas.

## **MODELO DE LA CARTELERA**

### **Características principales:**

- Las dimensiones de la cartelera serán las siguientes:

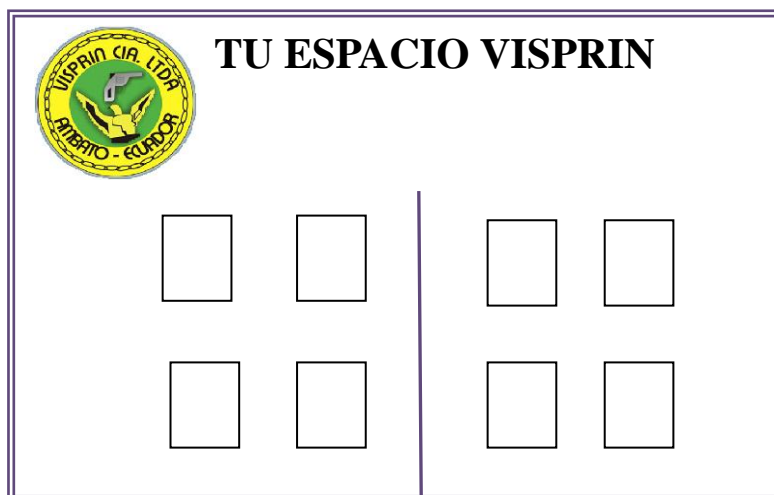
Base: 1,50 metros

Altura: 0,80 metros

- La pizarra será forrada con tela “Gamuza” negra que facilite adherir los documentos informativos.



- Tendrá un marco de madera y por dentro del marco se colocara un pedazo de vidrio de acuerdo a las medidas de la cartelera para que de esta manera se evite la manipulación de los documentos expuestos en la misma.



**Grafico 19:** Formato de Cartelera

**Elaborado por:** Verónica Vaca

## BOLETIN INFORMATIVO

### Visprin te comunica:

Debe contener el siguiente esquema:

- **Frecuencia:** Mensual
- **Contenido:** Editorial, notas relacionadas con record de prestación del servicio, informe del mes, campañas internas, novedades en servicios, fechas especiales, entre otros. Aunque este boletín interno se publicará mensual, si existe una novedad que sea necesario la inmediata comunicación, se saca un VISPRIN Te comunica – Edición Especial.

## MODELO DEL BOLETIN INFORMATIVO



### BOLETIN INFORMATIVO

#### Reconocimiento al Empleado del Año

VISPRIN realiza la entrega de una placa como reconocimiento al excelente trabajo realizado por Juan Cando Guardia de seguridad.

#### Fechas Especiales

- Día del amor y la amistad.
- Día del trabajador
- Navidad

#### Juegos Deportivos

Se comunica que el primer encuentro deportivo se llevara a cabo:

**Día:** sábado 25 de octubre

**Hora:** 10h00 am.

**Lugar:** parque el Sueño (Ficoa).

Equipos:

- Los Goleadores vs Los Campeones.
- Santa Fe vs JI
- Negritos del Futbol vs Adolescentes a Jugar.

#### Agasajo Navideño

A realizarse el 22 de Diciembre del 2012 en las instalaciones de la empresa.

**Hora:** 15h30 pm.

#### Junta de Socios

La gerencia comunica que se realizara la junta mensual de socios.

**Asunto:** Revisión de Estados Financieros.

**Día:** 30 de Diciembre de 2012

**Hora:** 9h30 am.

**Lugar:** Sala de Juntas de

**Gráfico 20:** Formato de Boletín Informativo

**Elaborado por:** Verónica Vaca


### ACCION 3

### MODELO DE MEMORÁNDUMS

Características principales:

- Los memorándums serán impresas en hojas de papel bond de 0,75 gramos, INEN A4
- Y se utilizarán números: N°00001 según corresponda.

- Tendrán la firma de quien lo remite
- Nombre y firma de quien lo recibe
- Fecha en la que lo recibe
- Sello

	<b>VISPRIN CIA. LTDA.</b> <b>VIGILANCIA PRIVADA Y SEGURIDAD</b>	N°00001			
<b>MEMORANDUM</b>					
DE:           Gestión Humana PARA:        Srs. Guardias FECHA:       Ambato, Septiembre 20 de 2012 ASUNTO:      Exámenes de Evaluación Psicológica					
<p>Por medio del presente se comunica a todo el personal operativo que deben realizarse de manera obligatoria los exámenes de evaluación psicológica.</p> <p>Por este motivo se informa que deberán acercarse al centro de Salud de Quero entre los días 24 al 26 de septiembre a las 08h00 para poder ser evaluados de manera gratuita.</p> <p>Cabe indicar que estos chequeos al realizarse de manera particular tiene un costo de 25,00 dólares.</p> <p>En caso de no cumplir con este requerimiento se procederá a tramitar la solicitud de visto bueno.</p> <p>NOTA: Para el personal que desee podrá acercarse a las oficinas el día lunes 24 de septiembre a las 07h00 para ser trasladados directamente al centro de salud ( únicamente 15 personas.)</p> <p>Particular que comunico para fines pertinentes.</p> <p> </p> <p>Juan Espinosa  <b>Jefe de Operaciones</b></p>					
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Recibido por:</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Firma:</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Fecha:</td> </tr> </table>			Recibido por:	Firma:	Fecha:
Recibido por:					
Firma:					
Fecha:					

**Grafico 21:** Formato de memorándums

**Elaborado por:** Verónica Vaca

## **ACCIÓN No. 4**

Establecer canales de comunicación no oficial y la difusión de mensajes de bienestar.

### **Definición de la estrategia**

Ajustar los canales de comunicación de acuerdo a los mensajes y los objetivos trazados. Así mismo, la difusión permanente de mensajes positivos teniendo en cuenta las necesidades, las pasiones y los deseos de los trabajadores.

En el ámbito informal es necesario establecer canales de comunicación no oficial que se utilicen periódicamente, como reuniones recreativas, actividades al aire libre. Esto permitirá saber cómo se encuentra el clima laboral, permitirá mayor convivencia entre las personas que conforman la empresa VISPRIN, un mayor nivel de comunicación y de acceso a la información. Al mismo tiempo que se dará espacio para que se desarrolle el afecto, la amistad y las relaciones de compañerismo entre los miembros de la entidad, lo que es muy importante para el buen desempeño laboral y por ende el excelente desarrollo organizacional.

### **Objetivo General**

Transmitir a través de los distintos medios de comunicación interna la información institucional (políticas, estrategias, objetivos, resultados, entre otros), así como mensajes motivacionales y de reflexión de tipo personal que incentiven una actitud positiva de los empleados en la organización.

### **Objetivos Específicos**

- Crear contacto de forma directa y personal con cada empleado de la empresa.
- Alinear la organización mediante información estratégicas en las cuales todos los empleados deben tener contribución y corresponsabilidad.
- Ofrecer información distinta a la laboral que enriquezca y haga más ameno el cumplimiento y desempeño de las funciones dentro de la empresa.

- Influir en la motivación con mensajes y frases optimistas que generen actitud positiva frente al trabajo del día a día.
- Recordar y hacer mensajes en torno a fechas especiales que se celebran para los trabajadores, como reconocimiento a la labor de los empleados.

Dentro de esta tercera estrategia, de difusión de mensajes de bienestar, encontramos que para su correcta difusión, es necesario el adecuado uso de los medios de comunicación interna o de comunicación corporativa. En este caso se hará un rediseño de los medios impresos, puesto que, los medios electrónicos se rigen por unas directrices de la gerencia.

Dentro de los mensajes se deben tener en cuenta fechas especiales tales como:

Mes	Fecha	Actividad
Febrero	14/02 de cada año	Día del amor y la amistad
Mayo	1/05 de cada año	Día del trabajador
Agosto	15/08 de cada año	Día deportivo
Diciembre	25/12 de cada año	Navidad

**Cuadro 29:** Fechas Especiales

**Elaborado por:** Verónica Vaca

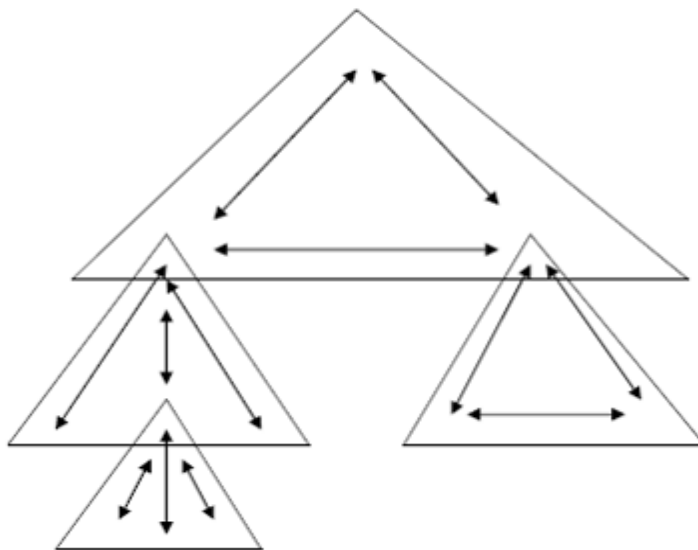
Esto se llevará a cabo a partir del año 2013.

## ACCION 5

Establecer grupos primarios para que de esta manera exista una comunicación participativa.

### Definición de la estrategia

Los Equipos Primarios son reuniones por equipos funcionales y jerárquicos, sistematizados y metódicos que sirven como espacio de información institucional, comunicación inter grupal e interpersonal, que promueve el flujo de comunicación ascendente y descendente. Se conforma en un espacio efectivo y natural de alta participación y comunicación retroalimentada para cada una de las áreas que fomenta el liderazgo participativo y el trabajo en equipo como parte de la cultura organizacional.



**Grafico 22:** Comunicación Participativa

**Fuente:** Internet

### Flujo de Comunicación en los Grupos Primarios

Debe existir en VISPRIN tantos equipos primarios, como áreas formales de trabajo existan y todos los empleados deben hacer parte de un equipo.

## **Objetivo General**

Fomentar la comunicación, retroalimentación y el diálogo directo y abierto entre las personas que trabajan en una misma área, para un desarrollo más efectivo de las actividades de cada grupo.

## **Objetivos específicos y características estratégicas**

- Identificar o plantear problemas, para buscar soluciones viables.
- Difundir objetivos, retos, políticas, planes o procesos organizacionales.
- Compartir y mejorar los resultados y el desempeño del área y de la compañía.
- Divulgar o emprender nuevos proyectos y servicios.
- Contar con un escenario especial de crecimiento del equipo respectivo, en el cual se aprende de la experiencia y se hacen propuestas de mejora.
- Reconocer el trabajo bien hecho de las personas y del equipo, el cumplimiento de metas y logros e iniciativas especiales que contribuyan al resultado de la compañía.

## **Organización y Funcionamiento**

- Los equipos primarios tienen carácter obligatorio
- La formalización de los equipos primarios corresponde a los Jefes de cada área, quienes deberán:
  1. Acordar e instituir el cronograma semestral de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área.
  2. Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión.

El equipo primario debe durar 1 hora máximo. Si la reunión se hace quincenal podrá durar 2 horas máximo.

- La reunión preferiblemente debe hacerse en las instalaciones del área respectiva.
- La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.
- Cada reunión tendrá un Acta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante compilarlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área.

**Para el funcionamiento de las sesiones de equipos primarios se recomienda contar con:**

**Un líder:** Generalmente es el gerente, pero después de cierto tiempo otra persona del grupo puede desempeñar esta labor. La base para su moderación, a nivel de temas y tiempos, es la agenda.

**Un secretario:** Se recomienda turnarse la secretaría de la reunión. El Secretario escogido para elaborar las actas de las reuniones o ayudas de memoria y el cuadro de tareas, también colabora con el moderador para organizar el orden del día y recordar las tareas y compromisos del grupo.

**Un administrador:** Es escogido por el grupo y se encarga de organizar el sitio de la reunión, asegurándose que esté limpio y se disponga las herramientas u otros elementos que se necesiten para la reunión.

### **Integrantes del Equipo:**

Son todas las personas que hacen parte del equipo.

Su función es:

- Asistir puntualmente a la reunión
- Sugerir temas y prepararlos, si es el caso.
- Participar activamente en la reunión, aportando ideas, comentarios o inquietudes.
- Mostrar interés, respeto y pro actividad.



- Calificar objetivamente cada reunión
- Cumplir con los compromisos asignados en cada reunión.

**Invitado Especial:**

Persona externa al equipo que es invitada cuando se requiere tratar un tema especial sobre el cual no hay información suficiente e idónea. Se podrá invitar solo a personas apropiadas para resolver estos temas y su participación debe estar claramente definida y aprobada por el líder formal.

**6.7.4. ESTRATEGIA DE INCENTIVOS**

Los incentivos son muy útiles, siempre y cuando sean eficaces y cuando se instrumentan como parte de un programa de administración que pretende sacar lo mejor de los colaboradores, incrementando su compromiso, su disciplina y el deseo de hacer bien su trabajo.

Es por eso que esta estrategia permitirá que los colaboradores se sientan incentivados, logrando mayor identificación con su trabajo.

**6.7.4.1 PLAN DE INCENTIVOS**

**Objetivo general:**

Mejorar notablemente el compromiso y rendimiento de los colaboradores hacia la institución, a través de incentivos no monetarios.

**Objetivos específicos:**

- Elegir los incentivos no monetarios adecuados para implementarlos en la empresa.
- Establecer los recursos necesarios para ejecutar los incentivos planteados.
- Identificar el responsable de llevar acabo los incentivos

**Desarrollo:**

El presente plan se desarrolla a través de incentivos no monetarios con el fin de motivar a su personal.

<b>Objetivo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Incentivo</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Indicador de cumplimiento</b>
Motivar al personal	Reconocimiento	- Elegir el mejor empleado del año y entregarles placas de reconocimiento.	35,00	-Jefe de operaciones - Supervisor	Cada año	Entrega de reconocimiento a 1 empleado
Incentivar la integración de los colaboradores	Recreación	- Mañanas deportivas. - Trofeos	547,50		Una vez cada 6 meses	Entrega de Trofeos a los equipos ganadores (3)
Festejar a los empleados en fechas especiales.	Presentes	- Entrega de tarjetas	356,25			Entrega de tarjetas a 285 empleados

**Cuadro 30:** Plan de Incentivos

**Elaborado por:** Verónica Vaca

### **6.7.5 FASE IV: HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN**

Esta fase es muy importante porque se propone una herramienta de evaluación diseñada para medir los resultados obtenidos en la aplicación del Plan de Comunicación.

Se debe mantener una evaluación para verificar los datos obtenidos, debiendo evaluarse durante el proceso de aplicación y después de la ejecución para observar hasta qué punto se cumple el plan.

Al evaluar los resultados en la ejecución del modelo permitirá verificar que tan óptimos son los resultados, si los resultados no son convenientes se procederá a retroalimentar en lo que haga falta mejorar.

Para ello se debe implementar las siguientes técnicas para evaluar los resultados:

#### **Cuestionarios:**

Consistirá en una serie de preguntas referidas al plan de comunicación y los cambios que ha ocasionado en la eficacia en el desempeño de los empleados por ende en el desarrollo organizacional, con el fin de observar si se están dando los resultados esperados.



## **Encuesta para evaluar el funcionamiento del Plan de Comunicación**

**Nombre:**

**Fecha:**

Por favor marque con una x la respuesta correcta.

La encuesta que estamos realizando es para evaluar el plan de comunicación de nuestra Organización. Gracias.

**1.- Se siente a gusto en su lugar de trabajo?**

Si

No

**2.- ¿La Empresa muestra interés por mejorar la forma de trabajo, de modo que esta sea cada vez de mejor?**

Si

No

**3.- ¿Recibe información de forma directa y continua sobre los acontecimientos ocurridos en la empresa?**

Si

No

**4.- ¿Con la elaboración del plan de comunicación considera que la comunicación en la empresa ha mejorado?**

Si

No

**5.- ¿Se toman en cuenta sus ideas y sugerencias para mejorar el trabajo diario?**

Siempre

A veces

Nunca

## **6.8 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La administración de la propuesta será efectuada y estará a cargo del gerente de la compañía “VISPRIN”, en coordinación con el equipo operativo, quienes serán los encargados de poner en práctica la aplicación del modelo de desarrollo organizacional, controlando y registrando cada una de las estructuraciones que implicará la ejecución de este plan en la empresa, siguiendo un debido orden de acuerdo al cronograma de actividades, el mismo que permitirá la eficacia en la aplicación.

Con la aplicación de este plan de comunicación se pretende en “VISPRIN” implementar el cambio, alcanzar un óptimo desarrollo organizacional y que sus miembros se comprometan a colaborar en este cambio, para mejorar la consecución de objetivos de acuerdo a un paradigma de valores humanísticos, de crecimiento personal y organizacional, basado en procedimientos, métodos técnicos y en la utilización de herramientas, que representen la misión, visión y estrategias para que la gente adopte una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración.

### **6.8.1 Recursos**

Para poder ejecutar el proceso se requiere de los siguientes recursos:

#### **6.8.1.1 Recursos Institucionales**

- Compañía Limitada “VISPRIN”
- Universidad Técnica de Ambato.
- Facultad de Ciencias Administrativas.

#### **6.8.1.2 Recursos Humanos**

- Investigadora: Verónica Vaca
- Gerente de VISPRIN: Ruth Castillo

#### **6.8.1.3 Recursos físicos:**

- Biblioteca de la facultad de Ciencias Administrativas
- Centro de cómputo

#### **6.8.1.4 Recursos Materiales**

- Un equipo de cómputo
- Hojas
- Materiales de oficina (1 Cuaderno, 2 esferográficos)
- Impresiones –Copias -Anillados.

### 6.8.1.5. Presupuesto

<b>CANTIDAD</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>COSTO UNITARIO (\$)</b>	<b>COSTO TOTAL (\$)</b>
<b>Comunicación Interna</b>			
1	Cartelera y boletín Informativo	150,00	150,00
285	Circulares	0,10	28,50
285	Cartas y memos	0,10	28,50
<b>Incentivos</b>			
1	Placa mejor empleado del año	35,00	35,00
285	Recreación	1,50	427,50
3	Trofeos	40,00	120,00
285	Fechas Especiales (Tarjetas)	\$ 1,25	356,25
			<b>\$1145,75</b>
<b>15% imprevisto</b>			\$ 171,86
<b>TOTAL</b>			<b>\$1317,61</b>

**Cuadro 31:** Presupuesto

**Elaborado por:** Verónica Vaca

## 6.9. Previsión de la Evaluación

<b>Matriz de Análisis Evaluativo para la Implementación de la Propuesta</b>	
<b>Aspectos para el plan de evaluación</b>	<b>Elementos o recursos técnicos en el proceso de evaluación</b>
Interesados en evaluar	Gerente General, Gestión Humana
Razones que justifican la evaluación	Prevenir desajustes en la comunicación
Objetivos del plan de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Implementar estrategias de comunicación interna para que la información fluya de la mejor manera por toda la organización.</li> <li>•Plantear la estandarización de los formatos de comunicación para que la información emitida por los diferentes niveles se rija por parámetros establecidos para cada tipo de público interno.</li> <li>•Proponer el desarrollo de canales de comunicación interna que permitan una adecuada administración del flujo de información existente entre los diferentes niveles de VISPRIN CÍA. LTDA.</li> </ul>
Aspectos a ser evaluados	Plan de Comunicación
Persona encargado de evaluar	Verónica Vaca Investigador Sra. Ruth Castillo Gerente General
Períodos de evaluación	Semestral
Proceso metodológico	Método inductivo-deductivo
Recursos	Encuesta

**Cuadro 32:** Previsión de la Evaluación

**Elaborado por:** Verónica Vaca



## **BIBLIOGRAFIA**

- ALVAREZ, T., CABALLERO, M.(1998). Vendedores de Imagen, los Retos de los Nuevos Gabinetes de Comunicación, Editorial Paidós, Barcelona. (p 105).
- CUMMING T., WORLEY C., (AÑO), Desarrollo Organizacional y Cambio, Octava Edición, Thomson Editores, S.A., México. p2
- CHIABENATO, I. (2007), Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Mc GRAW-HILL, México. P430
- CHIAVENATO, I. (2007) Administración de Recursos Humanos, Octava Edición, Editorial Mcgraw-Hill, México. (P.5, 221-223; 455-460).
- FERNANDEZ, C (1997). La Comunicación en las Organizaciones, Editorial Trillas, México.
- GUIZAR, R(2008), Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones, Tercera edición, Editorial Mcgraw-Hill Interamericana S.A , México,. P89
- HELLRIEGEL, D; JAKKSON, S; SLOCUM, J. (2002). Administración Enfoque Basado en Competencias, Novena Edición, Editorial Thompson Learning S.A., México. (pp. 7,8 y 9).
- HITT, M., BLACK, J., PORTER, W. (2006). Administración, Editorial Pearson Educación, México. (pp. 26, 27, 28 y 29).

- MORALES, F. (2001). Comunicación Interna, Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional, editorial Gestión 2000, Universidad Autónoma de Barcelona, España. (p. 219, 223 y 225).
- ROBBINS, S. (2004). Comportamiento Organizacional, Tercera Edición Pearson. Madrid. (p.8).
- ROBBINS, S. y (2009). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial Pearson. (p63).
- VILLEGAS, M. (2007), Comunicación Empresarial, Primera Edición, Editorial ISBN 958-648-459-9, Bogotá. (pp. 292).

**URL:**

Recuperado de:

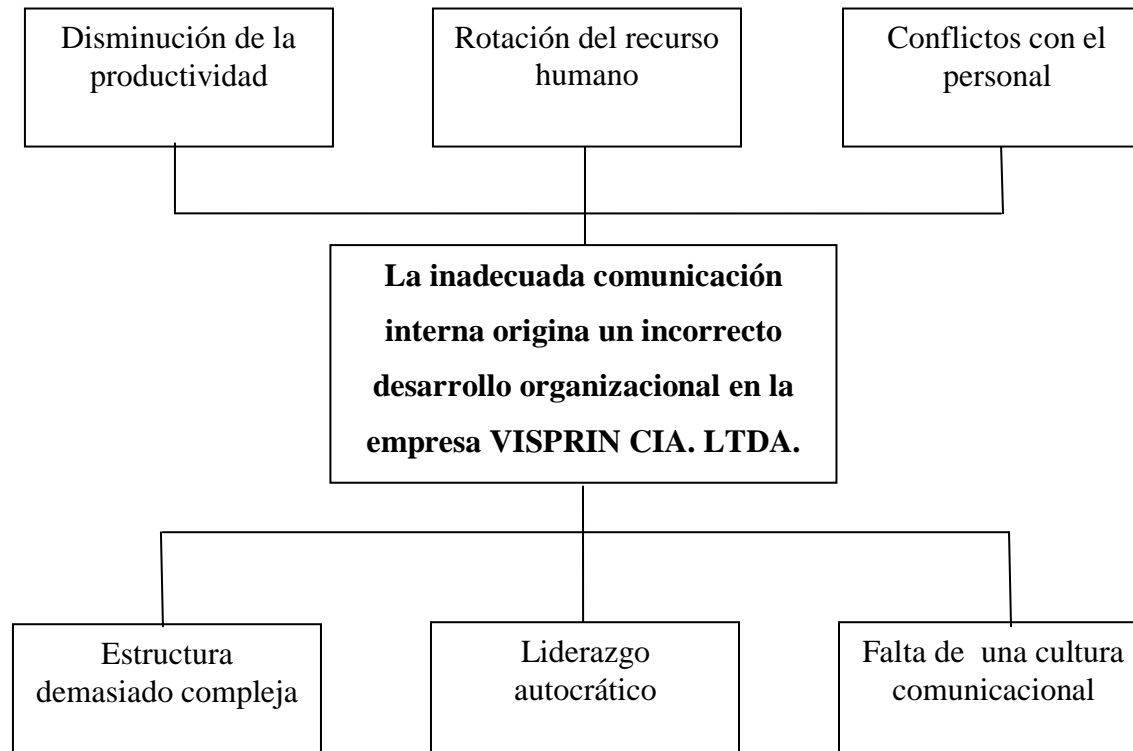
- <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/comunicacion-interna-en-america-latina.htm>
- Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> [Consulta: 2003, Abril ].
- [http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Organizaci%C3%B3n\\_y\\_Administraci%C3%B3n\\_Empresarial#Capitulo\\_2:\\_\\_ADMINISTRACION\\_Y\\_SOCIEDAD:\\_AMBIENTE\\_EXTERNO.\\_RESPONSABILIDAD\\_SOCIAL\\_Y\\_ETICA..E2.80.9D](http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php/Organizaci%C3%B3n_y_Administraci%C3%B3n_Empresarial#Capitulo_2:__ADMINISTRACION_Y_SOCIEDAD:_AMBIENTE_EXTERNO._RESPONSABILIDAD_SOCIAL_Y_ETICA..E2.80.9D)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional)

- <http://es.scribd.com/doc/52202188/47/TIPOS-DE-COMUNICACION-INTERNA>
- <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/desarrollo-organizacional/desarrollo-organizacional.pdf>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Clima\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Clima_organizacional)
- <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>

# ANEXOS

**ANEXO 1**

**ARBOL DE PROBLEMAS**

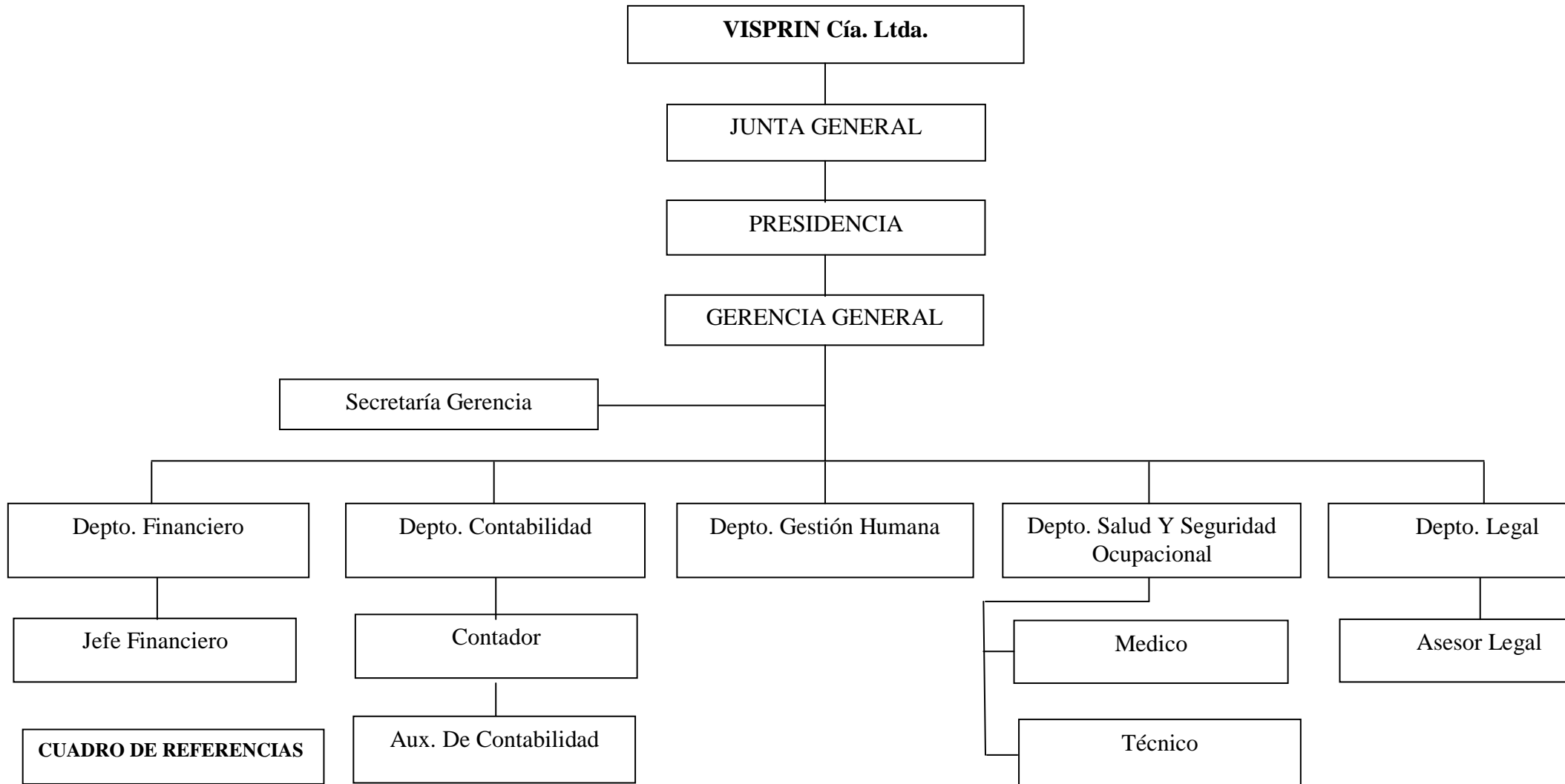


**Grafico 23:**Árbol de Problemas

**Elaborado por:** Verónica Vaca

**ANEXO 2**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



CUADRO DE REFERENCIAS	
Autoridad	
Asesoría	
Auxiliar	

**Grafico 24:** Organigrama Estructural

Elaborado Por	Fecha
Verónica Vaca	2012

## **ANEXO 3**

### **UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

#### **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Encuesta:** Sobre la Comunicación Interna y el Desarrollo Organizacional

#### **DATOS INFORMATIVOS**

Lugar:

Fecha:

Nombre del Investigador:

#### **Objetivo**

Determinar si existe o no una inadecuada comunicación y su incidencia en el desarrollo organizacional de VISPRIN CÍA. LTDA.

#### **INSTRUCCIONES**

Coloque una x a la respuesta o respuestas que usted considere oportunas.

Se solicita de favor responder con absoluta franqueza.

#### **CUESTIONARIO**

**1. ¿Se siente a gusto en su lugar de trabajo?**

**Si**

**No**

**2. ¿Al tomar una decisión importante en la empresa se considera a los empleados?**

Siempre       Casi Siempre       Nunca

**3. ¿Considera que la comunicación interna es importante para crear un buen ambiente de trabajo?**

Si       No

**4. ¿Cómo considera que es la comunicación interna de la empresa?**

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**5. ¿Qué tipo de comunicación utiliza la empresa?**

Descendente       Horizontal

Ascendente       Transversal

**6. ¿Qué tipo de herramienta de comunicación se utiliza en la empresa?**

Manual del empleado       Circulares

Reuniones informativas       Entrevistas

Revista o periódico       Internet

**7. ¿Cree que las herramientas de comunicación con las que cuenta la empresa son suficientes?**

Si       No



**8. ¿Cuándo se realizan cambios en los sistemas o procesos, se les brinda el entrenamiento y capacitación necesaria?**

Siempre  Casi siempre  Nunca

**9. ¿Cómo cataloga las evaluaciones que realiza la empresa para valorar su funcionamiento?**

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**10. ¿Qué método de recolección de datos utiliza la empresa para realizar un diagnóstico empresarial?**

Entrevistas

Observaciones

Encuestas

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

**11. ¿En la empresa se forman grupos de trabajo?**

Siempre  Casi Siempre  Nunca

**12. ¿Qué clase de grupos se forman en la empresa?**

Temporales

Permanentes

Todas las anteriores

Ninguna de las anteriores

**Gracias por su Colaboración**

**Grafico 24:** Organigrama Estructural



ANEXO 5

FICHA DE OBSERVACION

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	
FICHA DE OBSERVACIÓN	N.-
Objetivo de estudio: .....	
Lugar de Observación:.....	
Fecha de observación:.....	
Nombre del investigador:.....	
DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN	
INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	

**Gráfico 26:**Ficha de Observación

**Elaborado por:** Verónica Vaca