



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TÍTULO:**

**Estudio de la Comunicación Organizacional y su inferencia en el clima laboral:  
Diseño de un manual de servicio de consultoría sobre Comunicación Organizacional  
para Empresas Financieras**

**AUTORA:**

**Murillo Ortiz Rebeca Noemí**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de: Psicólogo Organizacional**

**TUTOR:**

**Pesantes Burgos, Virgilio  
Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Rebeca Noemí Murillo Ortiz y Jacqueline Priscilla Viteri Ibarra**, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Psicólogo Organizacional.

**TUTOR (A)**

---

**Virgilio, Pesantes Burgos**

**REVISOR(ES)**

---

(Nombres, apellidos)

---

(Nombres, apellidos)

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

(Nombres, apellidos)

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Rebeca Noemí Murillo Ortiz

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación Estudio de la Comunicación Organizacional y su inferencia en el clima laboral: Diseño de un manual de servicio de consultoría sobre Comunicación Organizacional para Empresas Financieras, previo a la obtención del Título de Psicóloga Organizacional, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Rebeca Noemí Murillo Ortiz**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Rebeca Noemí Murillo Ortiz**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Estudio de la Comunicación Organizacional y su inferencia en el clima laboral: Diseño de un manual de servicio de consultoría sobre Comunicación Organizacional para Empresas Financieras, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Octubre del año 2014**

**LA AUTORA**

---

**Rebeca Noemí Murillo Ortiz**

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a Dios por habernos permitidos llegar hasta este punto final de nuestra carrera.

A nuestros padres quienes con su ejemplo y dedicación nos motivan continuamente a buscar la superación personal y profesional.

A nuestra facultad, profesores, tutores y personal administrativo.

Rebeca Noemí Murillo Ortiz

## **DEDICATORIA.**

Dedico este trabajo a mi familia, por su amor incondicional, interés y preocupación por mi superación, desarrollo y bienestar.

A Patricio, por su apoyo continuo, comprensión y cariño

**Rebeca Noemí Murillo Ortiz.**

# TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

---

(Nombres, apellidos)

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

(NOMBRES Y APELLIDOS)

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CALIFICACIÓN**

---

**(NOMBRES Y APELLIDOS)**

**PROFESOR GUÍA Ó TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

INDICE GENERAL.....	9
RESUMEN (ABSTRACT).....	12
Palabras Claves.....	13
INTRODUCCION.....	14
CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	18
1. Comunicación Organizacional .....	18
1.1.Comunicación Interna.....	19
1.2. Comunicación Externa.....	21
1.3. Importancia de la Comunicación Organizacional.....	22
2. Clima Organizacional.....	23
3. La Consultoría.....	27
3.1. La Consultoría en las organizaciones y su Beneficio.....	29
CAPITULO II METODOLOGIA.....	33
4. Diseño de Investigación.....	33
4.1. Modalidad de Investigación.....	33
4.2. Tipo de Investigación.....	34
4.3.Población y Muestra.....	35
4.4Procedimiento de Investigación.....	37
4.5. Recolección, procesamiento y Análisis de Datos.....	39
CAPITULO III: PROPUESTAS.....	66
Manual de desarrollo de Servicios de consultoría en comunicación Organizacional.....	66
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	83
5. CONCLUSIONES.....	83
6. RECOMENDACIONES.....	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
ANEXOS.....	88

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Forma de Comunicación Interna.....	20
2. Clasificación de Bancos Según Tamaño.....	35
3. Tabla #3 – Encuesta.....	40
4. Tabla #4 – Encuesta.....	41
5. Tabla #5 – Encuesta.....	42
6. Tabla #6 – Encuesta.....	43
7. Tabla #7 – Encuesta.....	44
8. Tabla #8 – Encuesta.....	45
9. Tabla #9 – Encuesta.....	46
10. Tabla #10 – Encuesta.....	48
11. Tabla #11 – Encuesta.....	49
12. Tabla #12 – Encuesta.....	50
13. Tabla #13 – Propuesta.....	51
14. Tabla #14 – Propuesta.....	53
15. Tabla #15 – Propuesta.....	54
16. Tabla #16 – Propuesta.....	55
17. Tabla #17 – Propuesta.....	57
18. Tabla #18 – Propuesta.....	58
19. Tabla #19 – Propuesta.....	59
20. Tabla #20 – Propuesta.....	61
21. Tabla #21 – Propuesta.....	63
22. Tabla #22 – Propuesta.....	64
23. Tabla #23 – Propuesta.....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Conocimiento de información general de la compañía.....	40
2. Efectividad de los procesos de CO.....	41
3. Canales de Comunicación en la Organización.....	42
4. Tipos de Mensaje Transmitido.....	44
5. Características de Emisión del Mensaje (Tiempos).....	46
6. Características de Emisión Mensaje (Claridad y Precisión).....	47
7. Consecuencias por problemas de comunicación.....	48
8. Feedback en la Organización.....	49
9. Estado de los procesos de CO en la estructura.....	50
10. Impacto generado por malos procesos de CO.....	52
11. Actividad de Comunicación Organizacional.....	53
En el Banco	
12. Contratación de Servicios de Comunicación.....	54
Para el área de Recursos Humanos en el Banco	
13. Proyectos desarrollados con servicios de consultoría.....	56
En Bancos	
14. Interés sobre el servicio de Comunicación.....	57
Organizacional	
15. Potenciales Servicios de Consultoría.....	60
16. Categoría de Preferencias en Servicios de.....	62
Consultoría	
17. Adquisición de Servicios de Consultoría.....	65

## **RESUMEN (ABSTRACT)**

Este trabajo de investigación surge con la intención de identificar si una Comunicación Organizacional poco efectiva puede tener un impacto negativo en el Clima Organizacional. Para corroborar la existencia de este efecto, se definió realizar una investigación en instituciones del sector financiero, debido a que las entidades, por el giro de negocio que desarrollan, y el volumen de talento humano que integran sus organizaciones para garantizar la correcta operatividad del negocio, requieren mantener altos estándares en el manejo de la comunicación interna y la motivación de su personal.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó encuestas que permitan evidenciar si existe una relación entre la Comunicación Organizacional y el Clima laboral dentro de estas instituciones, y si este vínculo es algo que genera una problemática para la organización. También se buscó identificar el interés de las instituciones en incorporar a la consultoría como una herramienta para alcanzar un estado óptimo de resultados en el desarrollo de estos subsistemas.

Se aplicaron encuestas a principales líderes de las áreas de Recursos Humanos para identificar cuáles serían las características preponderantes para la toma de decisión en cuanto a la elección de un servicio de consultoría y las características del servicio que requieren para en base a este estudio desarrollar un manual de servicio de Consultoría en Comunicación Organizacional.

## Palabras Claves:

**Comunicación Organizacional:** conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, además es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes.

**Clima Laboral:** es el medio ambiente humano y físico en donde se desarrolla el trabajo cotidiano, influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad

**Servicio de Consultoría:** consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la empresa mediante la solución de problemas.

**Productividad:** habilidad de fijar por si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal alcanzándolos exitosamente. No espera que su línea de supervisión le fije la meta cuando el momento llega ya lo tiene establecido.

# INTRODUCCION

## El problema

En la actualidad las empresas han modificado su concepción sobre la importancia del talento humano como el mayor aporte para alcanzar sus objetivos institucionales. Las nuevas prácticas desarrolladas por las áreas de Recursos Humanos están orientadas a establecer una comunicación organizacional adecuada, sin embargo no siempre se cuentan con áreas capacitadas para desarrollar acciones que permitan tener un subsistema de comunicación organizacional eficiente.

Los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestros estudios en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, nos permiten tener herramientas para analizar el estado actual del subsistema de Comunicación Organizacional y la influencia que genera en el Clima Laboral de las empresas con el objetivo de ofrecer un servicio de consultoría que permita atender a esta necesidad.

## Planteamiento del Problema

De acuerdo a la teoría de (Fernández Collado, 1997), la comunicación organizacional es un subsistema que busca mantener un vínculo directo entre los objetivos de las empresas y las expectativas de los integrantes de la organización en virtud de su desarrollo profesional y personal.

Es en este punto en donde la comunicación tiene un papel preponderante ya que se requiere del compromiso de cada uno de los integrantes y líderes de la organización para mantener un lineamiento en políticas, procesos, y procedimientos, con el objetivo de mantener la orientación hacia las metas de la empresa procurando establecer una sinergia con los planes individuales de cada miembro de la organización.

Según (Ecos, 2012) existe la preocupación de las instituciones en desarrollar ambientes laborales propicios para generar resultados eficientes y de alto impacto por parte de los colaboradores, por lo que existe el reto de crear espacios cómodos, tranquilos

y que den cabida al desarrollo profesional y personal de los colaboradores, acompañados de un proceso de mentaran de los líderes de la organización.

Sin embargo, de acuerdo a un estudio realizado por la consultora Andean Ecuador, tras la aplicación de una encuesta a un grupo de 2,500 personas en compañías de mediana y gran facturación, se identificó que 75% de encuestadas muestras un nivel de insatisfacción laboral debido al poco interés por generar espacios para el desarrollo de una comunicación organizacional efectiva.

## **Justificación**

En consecuencia a lo antes mencionado, este problema afecta directamente en la consecución de los propósitos de la empresa, por lo tanto es pertinente para el efecto de esta tesis proponer un servicio de consultoría que mejore la comunicación organizacional minimizando los niveles de inconformidades.

Existen algunos organismos que certifican los procesos organizacionales de las empresas, sin embargo el acceso a estos servicios resultan largos y costosos a los cuales solo pueden acceder grandes empresas, quedando de lado una gran cantidad de medianas y pequeñas organizaciones que pueden convertirse en un espacio idóneo para el desarrollo de este servicio.

Entre las empresas que podrían ofrecer servicios similares, tenemos a la compañía Taktikee que es una empresa que se dedica al desarrollo de servicios de comunicación institucional y relaciones públicas. Por otra parte se encuentra la compañía DBM, que es una empresa cuyos servicios de comunicación se orientan a procesos de desvinculación o terminaciones exitosas de relaciones laborales, también se desarrolla este tipo de servicios en la consultora Grant Thornton en donde apalancados en alianzas estratégicas con empresas de Recursos Humanos se oferta este servicio y finalmente la consultora Andeanecuador quien contempla la oferta de este servicio mediante el análisis de la necesidad puntual requerida por sus clientes.

Frente a esto, el servicio que proponemos brindar está caracterizado por el acompañamiento continuo en el desarrollo de proyectos de consultoría, garantizando una retroalimentación constante en cada una de las etapas del proyecto, así como también ofrecer espacios de socialización de los avances que se genera en el proyecto, mediante procesos sencillos y dinámicos, estos elementos marcan la diferencia ante las empresas anteriormente mencionadas.

### **Objeto de Estudio.**

Para este estudio nos hemos enfocado en compañías del sector financiero debido a las características que este giro de negocio requiere para el correcto desarrollo de su operación que involucra el trabajo dinámico y flexible a diversos cambios generados por el entorno, en donde es importante mantener una comunicación eficiente de forma continua. De la misma forma por la magnitud que refleja el trabajo de estas instituciones es necesario contar con un amplio grupo humano que sea el apoyo en la consecución de objetivos de la institución, grupo que evidencia la necesidad de estar altamente motivado y a gusto en su espacio de labores para generar buenos resultados.

Por lo antes mencionado, se identificó a 26 empresas registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros, de las cuales se ha tomado como muestra de 13 categorizadas de la siguiente manera:

- Bancos Privados Grandes
- Bancos Privados Medianos
- Bancos Privados Pequeños

### **Objetivo General**

Establecer el estado de la Comunicación Organizacional de varias empresas del sector financiero e identificar la influencia que esta genera en el Clima Laboral para proponer un Servicio de Consultoría enfocado en mejorar los procesos de Comunicación.

## **Objetivos Específicos**

- Identificar el estado de la Comunicación Organizacional en varias empresas del sector financiero
- Establecer la relación de la Comunicación Organizacional y el Clima Laboral a través de instrumentos para verificar el nivel de satisfacción de los colaboradores
- Proponer un manual de desarrollo de servicio de Consultoría en Comunicación Organizacional orientado a mejorar la transición de información en las instituciones para obtener mejores resultados en el rendimiento de los colaboradores que repercutan de manera positiva en los resultados que las empresas buscan alcanzar.

## **Hipótesis**

Mejorar la Comunicación Organizacional en empresas del sector financiero, generará un impacto positivo en el Clima Laboral en consecuencia un mejor desempeño institucional.

## **Metodología:**

La investigación está diseñada de manera cualitativa porque estamos buscando definir las causas que generan una insatisfacción laboral que estén directamente relacionadas con la Comunicación Organizacional. La aplicación de los instrumentos de medición en las instalaciones de las empresas definidas como muestra define a este proceso como una investigación de campo; y el tipo de indagación es exploratoria porque busca determinar la naturaleza exacta del problema.

# CAPITULO I

## MARCO TEORICO

### 1.- Comunicación Organizacional

Según (Bilella, 2011), la comunicación organizacional siempre ha existido, debido a que es la esencia de cualquier organización; además, con esto se puede cumplir satisfactoriamente las metas planteadas. La comunicación organizacional comienza su desarrollo a fines de los años setenta en Estados Unidos y Europa, con ella surgió el uso de organigramas ligado siempre al área de Recursos o Talento Humano.

Varios autores han establecido una relación entre la comunicación organizacional y el área del intercambio de información, es así como (Readding y Sanborn, 1964) postulan que la comunicación organizacional es “el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización”, por su parte (Kartz y Kahn, 1966) indican que “es el intercambio de información y la trasmisión de mensajes con sentido”.

Por otro lado también se vincula de forma directa a la comunicación organizacional con la cultura de las empresas, de esta manera (Putnam, 1987) menciona que “existe un vínculo entre la comunicación haciendo énfasis en la capacidad de construir símbolos y valores de los públicos relacionados con la organización”, lo que según (Trelles, 2011) “nos conduce al estudio de la influencias, de la comunicación en la cultura y en el clima organizacional tanto desde el punto de vista interno como en su interrelación con el entorno”.

También se estudia la definición de la comunicación organizacional tomando el punto de vista de la dirección empresarial en donde (Noguero, 2000), quien habla sobre esta como “el vector de competitividad de empresas e instituciones, en algunos casos con énfasis en la planificación al estilo de la mercadotecnia”

En base a las definiciones citadas anteriormente, llegamos a la conclusión que la comunicación organizacional busca establecer procesos y definir canales de comunicación

efectivos que permitan transmitir de forma clara y precisa mensajes determinados por la organización, para la difusión de forma exacta y directa de información que la empresa busca compartir tanto interna como externamente, logrando transferir al receptor características propias de su cultura organizacional.

La comunicación organizacional tiene dos grandes divisiones las cuales son consideradas en virtud de la orientación a la cual la compañía busca direccional el mensaje que desea expresar, estas son:

- Comunicación Interna
- Comunicación Externa

### **1.1.- Comunicación Interna.-**

La comunicación interna es una herramienta que permite recopilar información pertinente de la organización para los integrantes de la misma, con el objetivo de que al compartirla pueda ser de utilidad en diversos procesos relacionados con el desarrollo de sus actividades, mejora de habilidades y competencias, orientación de conductas o solución de conflictos que permitan coordinar esfuerzos para alcanzar metas comunes.

Este tema ha sido sujeto de estudio de varios profesionales que han generado aportes a la comunicación interna, a continuación se citan algunas definiciones desarrollados por estudiosos del tema:

“La comunicación interna está conformada por todos aquellos medios informativos que se emplean en la organización: avisos, memos, circulares, boletines, órdenes de trabajo, etcétera. Este tipo de comunicación se efectúa solo cuando el emisor y el receptor pertenecen al mismo grupo de trabajo de la organización“. (Ramos, 1991:26).

Por su parte Kreps (1990) expresa que "la comunicación interna es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas".

En virtud de estas definiciones podemos concluir que el proceso de la comunicación interna involucra una relación entre el talento humano y la organización a través de la expresión de una idea concreta mediante varios canales definidos por la empresa como apropiados para la acción de expresión.

De acuerdo a la información desarrollada por (Cervantes, 2008, pág. 311) citamos a continuación los principales beneficios que la organización alcanza mediante el desarrollo de un efectivo proceso de comunicación interna:

- Dar a conocer a los trabajadores las expectativas que la organización tiene de ellos y que exista un claro entendimiento por parte de los colaboradores sobre este interés.
- Un impacto positivo en la productividad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades, lo que puede ver reflejado en la reducción de costos operativos, en tiempos de gestión y generar resultados efectivos para la organización.
- Alcanzar un compromiso de los líderes de la organización en los procesos de la organización
- Manejar una comunicación veraz sobre la situación de la organización disminuyendo a su mínima expresión la posibilidad de generarse rumores en la organización
- Reducir al mínimo el monopolio de información en niveles jerárquicos de la organización.

Como principales procesos instaurados para el desarrollo de la comunicación interna en las organizaciones podemos definir el siguiente esquema:

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Tabla No.1 Forma de Comunicación Interna (Trelles, Comunicación Organizacional, Compendio, 2001, pág. 43)

## **1.2.- Comunicación Externa.-**

La comunicación externa es un proceso mediante el cual las organizaciones pretenden dar a conocer al público exterior información de la organización con el objetivo de establecer oportunidades de adaptación desarrollo y consolidación de una empresa en una mercado cada día más competitivo y demandante por las necesidades de sus potenciales clientes. Esta acción permite considerar a las organizaciones como un sistema abierto en donde de acuerdo a lo expresado por (Lucas, 1997) citado por, (Cuenca, 2012, pág. 230) toma varios inputs y como respuesta genera outputs en base a la información incorporada del medio.

Por su parte (Creps, 1990) citado por (Cuenca, 2012, pág. 231) indica que la comunicación externa se caracteriza por “el envío de información a los representantes del entorno para crear y mantener una identidad y prestigio; y la atención al público externo para lograr su cooperación y aumentar así la efectividad de la organización”.

Como principales beneficios generados por un manejo de la comunicación externa en las organizaciones se explica los siguientes puntos citados por (Salas, 2009):

- Ofrecer al público y las medias informaciones de la organización caracterizada por la veracidad, relevancia y pertinencia.
- Proyectar una imagen apropiada y favorable de la organización
- Dar a los grupos de interés de la organización valor y confianza sobre la misma
- Transmitir prestigio

### 1.3.- Importancia de la Comunicación en las Organizaciones

En base a lo mencionado por (Andrade, 2005, pág. 71) que indica que “Los colaboradores desean saber todo aquello que repercutirá, directa e indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y promoción interna, disposición en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de Recursos Humanos, actitudes culturales, sociales y deportivas en las que pueden participar”

Las necesidades de información del personal pueden ser agrupadas de la siguiente manera:

1. **Información General sobre la Organización:** En este punto se involucra la información relacionada a su historia, la misión, visión, valores organizacionales, objetivos, estrategias, resultados esperados a alcanzar, estructura organizacional, productos o servicios desarrollados por la compañía, el mercado al que se dirige su actividad y su principal competencia.
2. **Información necesaria para el desempeño del trabajo:** En esto se concentra la necesidad de tener conocimiento sobre las políticas, procedimientos, funciones y responsabilidades del cargo, cambios estructurales y programas de capacitación.
3. **Información sobre condiciones de trabajo:** Está relacionado con las compensaciones y beneficios que otorga la compañía, procesos de seguridad e higiene que se instaura dentro de la organización y reglas y disposiciones diversas pertinentes para el desenvolvimiento dentro del lugar de trabajo.

Finalmente podemos concluir que la comunicación organizacional es un proceso de gran importancia para las organizaciones ya que es un subsistema que afecta de forma directa tanto a los integrantes de la organización como a la proyección que se da a los potenciales clientes de las empresas independientemente de las actividades a las que se dediquen, y un manejo inadecuado de este subsistema puede repercutir de forma negativa en el vínculo que se pueda generar entre trabajador y organización, en la calidad y

productividad del desarrollo de tareas de los colaboradores y en los beneficios a nivel monetario, desarrollo y ambiente que se pueda ofertar a los trabajadores provocando una falta de interés de crecimiento del personal dentro de la empresa por el desconocimiento generado.

## **2.- Clima Organizacional:**

Hablar de clima organizacional es generar una importante acción que permite definir cada una de las acciones, sentimientos y opiniones que se vive dentro de las organizaciones, lo que permite establecer una caracterización única en cada una de las empresas, ya que esta está intrínsecamente relacionada con las vivencias, entorno, estilos de liderazgo, tamaño, mecanismos de control y entre otras características que pueden influenciar de forma directa al desempeño de los integrantes de cada empresa.

Varios autores han buscado definir el termino para generar una explicación clara y funcional del término, así (Lewin, Kurt, 1946), citado por (Angarita, 2007, pág. 55) realizó una de las primeras aportaciones hacia el desarrollo de este concepto basado en la dinámica de los grupos que indica que se orienta a establecer una relación entre cambios internos que se generan en un grupo debido a la interacción de fuerzas y condiciones y a su vez el impacto que estas tienen entre los miembros del conjunto de estudio. Esta teoría tenía una fundamentación en la psicología de la Gestalt en donde se principal objeto de estudio está relacionado con el postulado de “El todo es mayor que la suma de sus partes”.

Por su parte (Cornell, Francis, 1955) citado por (García, 2006) establece una relación entre la interpretación individual de cada integrante de la organización sobre su entorno de trabajo y de las acciones que cada individuo tiene en la misma; a su vez (Litwin y Stringer, 1968) citado por (Llaneza, 2009, pág. 478) hablan sobre el clima laboral como “una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros e influyen en su comportamiento, y se puede describir en

términos de los valores de un conjunto específico de características o atributos de la organización”.

En definiciones más recientes sobre el clima organizacional (Peiro y Prieto, 1996) citada por (Blanch, 2007, pág. 10) la explican como “una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones.

En base a estas teorías podemos concluir que el clima laboral busca identificar y explicar la relación existente entre los diversos factores tanto físicos, psicológicos, comportamentales y de relacionamiento que se evidencian en cada una de las organizaciones y que las caracteriza y el impacto que estas tienen en la percepción y acción de los integrantes de las instituciones con el objetivo de buscar posibles soluciones ante estos fenómenos.

Es por este motivo que varias instituciones buscan desarrollar herramientas que permitan establecer una medición de la situación actual del clima laboral en sus instituciones, por lo que se busca definir los factores que influyan directamente sobre este subsistema, en este tema (Jiménez W. , 2011) define 9 factores que afectan en el clima organizacional y a su vez que impactan en los objetivos empresariales que son:

1. Estructura.- Se refiere a la forma de organizar las tareas de las organizaciones en relación a los niveles de jerárquicos, la misma que está fundamentada en el desarrollo de estructura organizacional de cada institución.
2. Responsabilidad.- Esta relacionado con la autonomía con la que se puede realizar las tareas encomendadas a cada uno de los integrantes de la organización y tiene un vínculo directo con el estilo de liderazgo que se evidencia que se aplica sobre la consecución de estos objetivos.

3. Recompensa.- Tiene una vinculación con la recompensa que se recibe a cambio al alcanzar los objetivos planteados. Como principal medio de recompensa se vincula a una remuneración justa sin desligarse de la necesidad que manifiesta el hombre por reconocimientos
4. Desafío.- La posibilidad que la organización otorga a los colaboradores de tomar riesgos moderados, lo mismo que puede dar paso a una sana competencia entre integrantes de la empresa lo que genera oportunidades de crecimiento profesional
5. Relaciones.- Tiene su origen en la premisa en mantener el respeto por cada integrante de la organización sin distinción del nivel jerárquico que este tenga, que genere una inexistencia de situaciones relacionadas con acciones de acoso o estrés laboral.
6. Cooperación.- Mantiene una estrecha relación con la competencia de trabajo en equipo que permita que cada uno de los integrantes generen un apoyo a la consecución de resultados comunes y que tienen impacto con la organización.
7. Estándares.- Parámetros de gestión definidos con pertinencia y factibilidad para ser cumplidos, en base a criterios de justicia e igualdad.
8. Conflicto.- Se origina por desacuerdos que se pueden generar por temas relacionados estrictamente en temas laborales o por temas sociales, los mismos que pueden ser a un mismo nivel o en escalas de mayor o menor jerarquía.
9. Identidad.- Estrictamente relacionado con el sentido de pertenencia que el colaborador siente con su organización y que se ve reflejado en las acciones que genera para lograr las metas institucionales.

De acuerdo al abordaje sea positivo o negativo por parte de las organizaciones sobre estos nueve factores se puede definir un estado positivo o negativo del clima laboral en las empresas, es por esta razón que mediante un estudio de opinión realizado por la compañía Infijos en España en el año 2012 se quiso definir factores que pueden generar un clima laboral negativo estableciendo las siguientes situaciones:

1.- Comunicación.- La inexistencia de comunicación o el compartir información sesgada sobre la situación de la empresa o los cambios que se genera en la misma genera un sentido de desconfianza por parte de los colaboradores en las decisiones que se toma por parte de los líderes de la empresa, generando por parte de los colaboradores un desinterés por mantener un compromiso con la institución.

2.- Reconocimiento del Trabajo.- Es una práctica común en las organizaciones proporcionar a los colaboradores feedback negativo, sin considerar oportuno el proporcionar una retroalimentación positiva cuando la situación lo amerita. Esta postura poco adecuada de las organizaciones genera que el colaborador pierda interés pierda el interés de mostrarse proactivo frente a las acciones encomendadas, generando falta de productividad lo que afecta en el clima laboral.

3.- Lugar de Trabajo.- Un sitio inadecuado para el desarrollo de tareas que esté caracterizado por una falta de iluminación adecuada, ruidos ambientales, mala distribución de espacios, del personal y de los objetos del trabajo, hacen que genere una incomodidad por parte del trabajador lo que se puede ver influenciado en la productividad y la calidad con la que se desarrolla las actividades de los colaboradores.

4.- Estilos de Liderazgo.- La falta de equilibrio en el manejo del estilo de liderazgo que un líder puede imprimir en el desarrollo de sus decisiones puede afectar de manera directa en el clima laboral, generando una desmotivación del personal los que se puede ver reflejado en la falta de compromiso con las acciones que permitan alcanzar los objetivos de la organización.

Posterior al análisis de las causas antes mencionadas, podemos concluir que existen varios factores que están estrechamente relacionados

con el estudio del clima organizacional, y que estos tienen una estrecha relación con la percepción que el colaborador tiene de la organización y de su entorno. Situación que está relacionada con la comunicación que la organización transmite a través de sus diversos canales al trabajador sobre la empresa.

También se puede obtener como conclusión que la falta de una correcta aplicación de acciones que permitan manejar un adecuado clima tendrá un papel preponderante en la productividad que los colaboradores generan para las organizaciones.

### **3.- La Consultoría:**

Hablar de consultoría es adentrarse en un mundo de múltiples oportunidades de desarrollo de servicios basados en los conocimientos técnicos y experiencias que profesionales pueden brindar a diversas instituciones de los más variados sectores de gestión, con el objetivo de generar un punto de vista externo que permita otorgar una dirección, estructura u orden en los procesos y procedimientos de estas instituciones con el objetivo de poder ser parte del desarrollo de estas instituciones y lograr ser un socio estratégico en decisiones importantes dentro del mejoramiento continuo que las organizaciones hoy en día deben enfrentar debido a la competitividad y el dinamismo que el mercado en la actualidad demandan.

Realizando una investigación sobre el origen de los servicios de consultoría, se ha podido identificar de manera general que la misma proviene de la búsqueda de generar procesos que aporten a la eficiencia en compañías industriales durante el período de la Revolución Industrial y toma una mayor fuerza y estructura como negocio basado en los conocimientos y experiencias técnicas y científicas durante los años 50 específicamente en Estados Unidos y Europa Occidental.

A partir de esto varios expertos buscaron realizar estudios referentes a este tema generando varios conceptos sobre el mismo que citamos a continuación:

De acuerdo a lo expresado por (Milan, 2008, pág. 4), "La consultoría de empresas puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. Simultáneamente, es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de la gestión y las prácticas empresariales, así como del desempeño individual y colectivo."

La Asociación del Terciario Avanzado de la Comunidad Valenciana (1987) citado por (Ribiero D. , 1998, pág. 7) se refiera a la consultoría como "el conjunto de funciones, tareas y acciones que deben ponerse en juego para lograr unos determinados objetivos

Por otra parte Fischer (1993), citado por el mismo autor en define a la consultoría como "la intervención planificada en una empresa con el objetivo de identificar los problemas existentes en su organización y de implementar las medidas que se consideren convenientes y adecuadas para su solución"

Debido a los requerimientos exigentes que hoy en día el mercado demanda de las organizaciones por factores relacionados a la diversidad de oferta y al dinamismo al que deben enfrentar las empresas para dar respuestas a sus consumidores, al momento de seleccionar proveedores que puedan participar de manera indirecta en la consecución de los objetivos que la compañía se ha planteado, es importante poder otorgar un plus adicional que les permita tener una ventaja frente a sus competidores, y el otorgar un servicio adicional se ha vuelto un tema muy apreciado al momento tomar una decisión sobre la contratación de un proveedor versus la competencia.

### **3.1.- Consultoría en la Organización y sus Beneficios:**

La consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Es indudable que la consultoría se ha transformado en un sector específico de actividad profesional y debe tratarse como tal. De modo paralelo, la consultoría es también un método que permite contribuir con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

De acuerdo a (Ribiero D. , 1998, pág. 33) “El método lo pueden aplicar, y lo aplican, muchas personas técnicamente competentes cuya principal ocupación no es la consultoría, sino la enseñanza, la capacitación, la investigación, la elaboración de sistemas, la presentación de asistencia técnica a los países en desarrollo en misiones de breve duración, etc. Para ser eficaces, esas personas tienen que dominar los instrumentos y las técnicas de consultoría y respetar las normas de conducta fundamentales de la profesión de consultor.”

Por otra parte (Quijano, 2006, pág. 273) hace referencia que las organizaciones buscan de la ayuda de los servicios de consultoría con el objetivo de “poder adquirir un apoyo externo, profesional que le permita dar un direccionamiento determinado a los procesos que se desarrollan dentro de la institución, es por esto que se ha identificado los siguientes motivos primordiales por los que los directivos de las organizaciones recurren a la consultoría como un mecanismo de soporte para la toma de decisiones en situaciones de conocimiento general del mismo”

En general, los directores recurren a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema, por su parte (Fernández, 2010, pág. 269) indica que “El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora; idealmente, termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora.

Directa e indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización. Estos son los objetivos primordiales del empleo de consultores, aun cuando "mejoramiento de la dirección", "buen funcionamiento de la organización" o "funcionamiento excelente de la organización" son conceptos relativos cuyo significado exacto se ha de definir en el contexto de cada organización."

Aunque la consultoría se practique como una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, esta proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión, al respecto (Alles, 2000, pág. 177) comenta que "Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable bagaje de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Asimismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respecto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia, la transferencia de técnicas de gestión entre países, etc."

De acuerdo a (Valles, 2008, pág. 5) "podría objetarse que los directores de las organizaciones tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y que la situación de cada organización es única. En consecuencia, ¿qué se puede ganar con la participación de un recién llegado que no está familiarizado con una situación dada".

Por lo que a continuación se enumeran las principales razones prácticas que inducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores:

1. **Aporte De Conocimientos Y Técnicas Especiales:** Se refiere a la carencia que las organizaciones pueden tener sobre recursos especializados para abordar un problema o implementar un cambio, ya sea de carácter general o particular. Esta situación se puede presentar debido a la celeridad de cambios que demanda el mercado y la necesidad de aprovechar estas nuevas oportunidades.
2. **Aporte de una intensa ayuda profesional con carácter temporal:** Se refiere a situaciones en las que aun cuando la compañía cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar un determinado proyecto, no cuentan con los recursos suficientes para atender la marcha cotidiana de los negocios y resolver proyectos especiales de tipo conceptual.
3. **Aporte de una solución externa imparcial:** Esto se relaciona con el interés que muestra la organización en establecer procesos claros y transparentes eliminando la subjetividad que puede generarse por el conocimiento de la organización para el desarrollo de un determinado proyecto.
4. **Para realizar encargos especiales de la dirección de las empresas:** Este punto está relacionado con el interés que en ocasiones los líderes de las organizaciones muestran en apalancar las decisiones de gran importancia que se deben tomar en análisis o estudios realizados por consultores en virtud de la experiencia y el conocimiento que ellos manejan.

Finalmente concluimos indicando que es importante concebir el aporte que un consultor otorga a las organizaciones como un beneficio que nos permite tener una mejora y un crecimiento que nos permitirá ser competitivo ante el mercado, entendiéndolo de esta manera, la organización puede prepararse de tal manera que se aproveche cada una de las etapas que se debe manejar en este proceso obteniendo la mayor cantidad de información permitiendo explotar

los conocimientos del consultor hacia la organización, logrando capitalizar la inversión realizada en experiencia adquirida.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

El marco metodológico contempla el tipo de investigación que se va a realizar acorde al propósito del proyecto, también incluye la determinación de la población y muestra a quienes va dirigido el estudio y; del mismo modo, el uso de instrumentos adecuados para realizar la recopilación de datos.

#### **4. Diseño de la investigación**

Para el desarrollo de este proyecto de investigación se implementará el método cualitativo, según (Bernal, 2010) y citando a Bonilla y Rodríguez, “el método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es primordialmente medir sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinados, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación de estudio” (Bonilla y Rodríguez citado por Bernal, 2010).

La implementación de este método aplicado al trabajo de investigación es con la intencionalidad de identificar características y expectativas de potenciales clientes sobre los servicios que se busca ofertar al mercado con la creación de un servicio de comunicación organizacional.

#### **4.1 Modalidad de la investigación**

La modalidad de la investigación a utilizar para el desarrollo de este proyecto es una investigación de campo, “la investigación de campo se genera a través de la recolección de datos en base a la certificación de hechos de la realidad” (Landeau, 2007).

Para el desarrollo de este trabajo de investigación, se ha definido la aplicación de encuestas a líderes de los departamentos de las áreas de Recursos Humanos a instituciones bancarias privadas.

## 4.2 Tipo de la Investigación

El tipo de investigación seleccionado para el desarrollo de este proyecto, es la investigación exploratoria, “esta tipología de investigación es aquella que se realiza de forma preliminar con el objetivo de incrementar la naturaleza exacta del problema que se va a resolver o identificar las variables importantes que se buscan estudiar” (Mc Daniel, 2005).

Esta tipología de investigación según (Méndez, 2006), debe tener consideraciones importantes tales como:

- Conocimiento previo del investigador sobre el problema planteado.
- Información de trabajos similares realizados por otros investigadores
- Información no escrita que pueden tener personas mediante relatos o experiencias.

Según, (Zikmund, 2009), la investigación exploratoria es el tipo de investigación frecuentemente utilizada para desarrollar indagaciones necesarias para recopilar la opinión del mercado frente estudios para el impulso de nuevos productos. En este sentido se hace uso principalmente de encuestas para la toma de datos.

Las preguntas que conforman estas encuestas son generalmente de tipo abiertas lo que permite generar información para el desarrollo de hipótesis que pueden ser consideradas como tema de análisis posteriores a su investigación.

Para este trabajo de investigación se implementará una encuesta en donde los cuestionamientos de la misma estarán orientados a conocer la postura de los encuestados en términos de servicio sobre este tipo de trabajos.

### 4.3 Población y Muestra

Según la (Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, 2013), se encuentra registrados 26 bancos privados en el país identificados bajo la siguiente categoría:

**Tabla No. 2**  
**Clasificación de Bancos según tamaño**

<b>BANCOS PRIVADOS GRANDES</b>	<b>BANCOS PRIVADOS MEDIANOS</b>	<b>BANCOS PRIVADOS PEQUEÑOS</b>
Banco de Guayaquil	Banco del Austro	Banco Amazonas
Banco del Pacífico	Banco Bolivariano	Banco Cofiec
Banco del Pichincha	Banco Citibank	Banco Comercial de Manabí
Banco Produbanco	Banco General Rumifahui	Banco Litoral
	Banco Internacional	Banco Loja
	Banco de Machala	Banco Solidario
	Banco Promérica	Banco Sudamericano
		Banco Territorial
		Banco Unibanco
		Banco Coopnacional
		Banco Procredit
		Banco Capital
		Banco Finca
		Banco Delbank
		Banco De-Miro S.A.

Basándose en estos datos definiremos como población a los 26 bancos privados determinados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Se realizará una encuesta al personal que laboran en la ciudad de Guayaquil en uno de los Bancos categorizados por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador como Institución Financiera Privada Grande con un número total de trabajadores de 986 personas

Para definir la muestra a la que se aplicará estas encuestas se utilizará la siguiente fórmula correspondiente a una población finita:

$$n_0 = \frac{S^2 t_{\alpha/2}^2}{e^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{N}{n_0}}$$

$$n_0 = \frac{(0,5)^2 \times 1,96 \times 1,96}{(0,05)^2}$$

$$n_0 = \frac{0,9604}{0,0025} \quad n_0 = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + \left(\frac{384,16}{32723}\right)}$$

$$n = \frac{384,16}{1,0117}$$

$$n = 379,70$$

<b>N</b>	Es el tamaño del universo.	<b>986</b>
<b>Desviación</b>	Desviación estándar de la población.	<b>0,5</b>
<b>Error</b>	Error muestra deseado. Es la diferencia entre el resultado obtenido entre n y N.	<b>5%</b>
<b>Confianza</b>	Probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos.	<b>95%</b>
<b>T</b>	Es una constante que depende del nivel de confianza que se asigna según la distribución normal.	<b>1,96</b>
<b>No</b>	Tamaño parcial.	<b>384,16</b>
<b>N</b>	Tamaño de la muestra.	<b>276,453</b>
<b>%</b>	Porcentaje de la muestra sobre el total de la población.	<b>1%</b>

Por las encuestas se aplicarán a un grupo de 276 personas

Se aplicará una segunda encuestas a líderes del área de Recursos Humanos de 13 bancos privados corresponde al 50% de la población previamente definida, distribuidos de la siguiente forma:

- 2 Bancos Privados Grandes
- 5 Bancos Privados Medianos
- 6 Bancos Privados Pequeños

#### **4.4 Procedimiento de la investigación**

Para este estudio la herramienta de medición aplicada es la encuesta que según (Pedret, 2000) citado por (Mas Ruiz, 2012, pág. 191) corresponde a “una técnica de recopilación de información primaria y cualitativa, con fines descriptivos, de una muestra respectiva del universo objeto de estudio, mediante un cuestionario estructurado”.

Se aplicarán dos encuestas direccionados a los siguientes grupos de estudio, la primera será una encuesta que contenga 10 preguntas direccionadas a una muestra de 276 empleados de una institución financiera privada grande en donde la información que se buscará recopilar estará direccionada a:

- Identificar el conocimiento de la misión, visión y objetivos de la compañía
- Conocer si los procesos de comunicación en la organización son eficientes
- Reconocer los canales de comunicación implementados por la compañía
- Determina el tipo de mensaje que se otorga y el medio con el que se transmite
- Características del mensaje proporcionado por líderes en función de tiempos, claridad y precisión
- Evidenciar las consecuencias de una comunicación ineficiente por parte de los lideres

- Conocer si se desarrolla procesos de Feedback en la organización
- Identificar el estado actual de los procesos de comunicación entre los niveles estructurales de la organización
- Impacto generado por malos procesos de comunicación organizacional

***Ver anexo 1***

La segunda encuesta se aplica a líderes del área de Recursos Humanos de 13 Bancos Privados definidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. El propósito de utilizar esta técnica es para la recopilación de información que permita identificar la factibilidad del desarrollo de un manual de servicios de comunicación organizacional para el desarrollo de un servicio de consultoría. También se busca definir características del servicio que son consideradas interesantes para estos líderes.

Entre los ámbitos a conocer a través de esta herramienta se destacan los siguientes:

- Conocer si la compañía cuenta con un subsistema de Comunicación Organizacional en su estructura
- Identificar la postura de la organización frente a la contratación de servicios de consultoría
- Identificar el tipo de proyectos que los potenciales clientes manejan a través de la contratación de servicios de consultoría
- Conocer el criterio de selección de servicios que los potenciales clientes consideran para contratar a una consultora
- Identificar características del servicio

***Ver anexo 2***

## **4.5 Recolección, procesamiento y análisis de información**

La recolección de datos según (Bernal, 2010) es el proceso mediante el cual con la ayuda de fuentes primarias o secundarias se identifica información necesaria para corroborar hipótesis, preguntas de investigación y objetivos planteados durante el trabajo de investigación.

Según (Méndez, 2006), el procesamiento de la información corresponde a la acción de la recopilación y organización de la información obtenida con las técnicas de recolección de información aplicadas. Esta información constituye la materia prima para alcanzar los resultados esperados del proceso de investigación.

Con este proceso se da paso a la gestión de análisis de la información, la misma que se realiza a partir de los resultados obtenidos, y que se debe presentar a través de tablas, cuadros o gráficos estadísticos. Los datos relevantes rescatados son basados en hechos o acontecimientos ya sucedidos o bajo condiciones para un uso posterior:

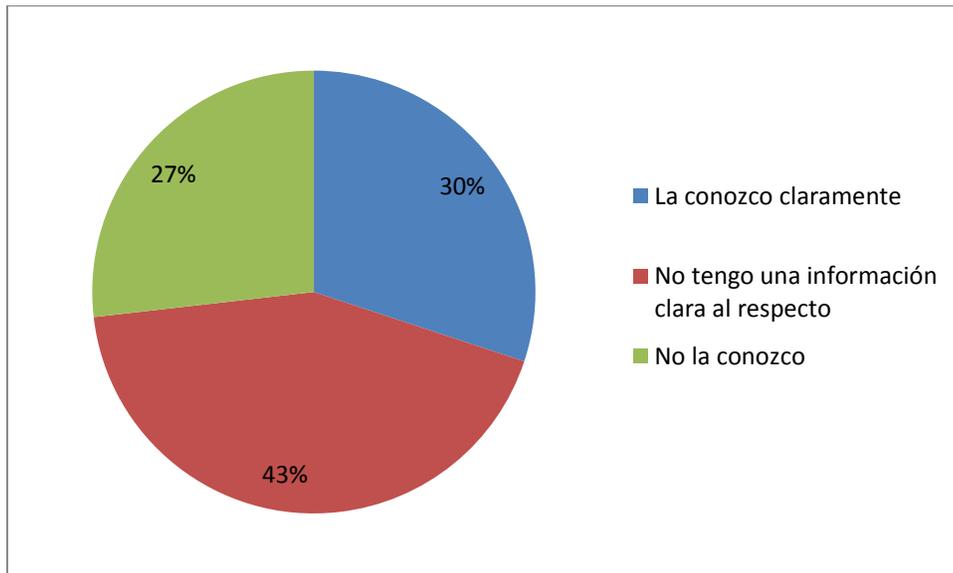
A partir de este punto se realiza el análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta dirigida a 276 colaboradores de una institución financiera con el objetivo de identificar la situación actual del proceso de comunicación organizacional dentro de la empresa y el impacto que la misma tiene en el clima laboral y a su vez en la productividad de los colaboradores

## 1.- Conoce usted la misión, visión, objetivos y filosofía de la compañía?

Tabla No. 3

La conozco claramente	No tengo una información clara al respecto	No la conozco
83	119	74

Gráfico No. 1  
Conocimiento de información general de la compañía



### Análisis:

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto al conocimiento que los integrantes de la organización muestran sobre datos referentes a información general de la organización podemos evidenciar que existe un 70% de personas que evidencian un conocimiento parcial o total desconocimiento sobre información que es de gran importancia para los colaboradores, resultados que pueden ser producto de un

inadecuado manejo de la información, lo que hace que estos datos no estén los suficientemente interiorizados o comprendidos por los miembros de la empresa.

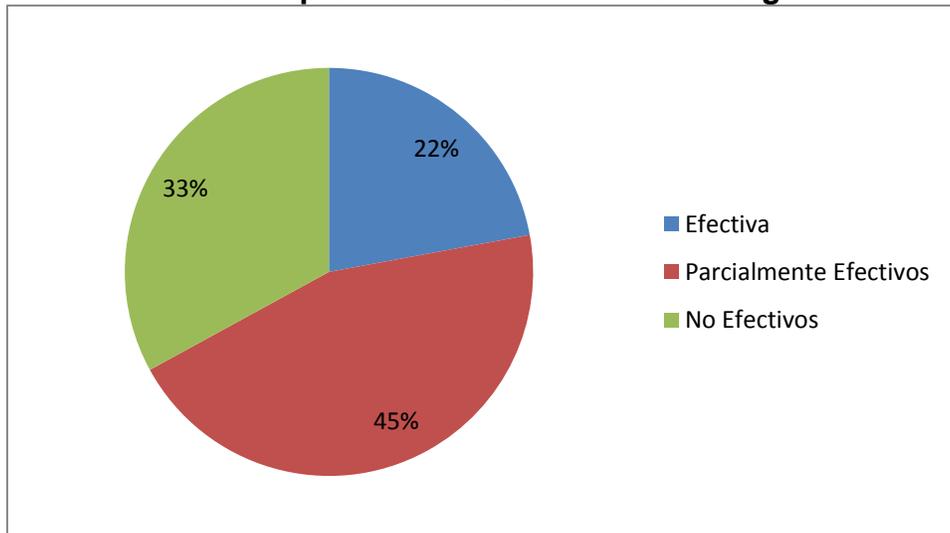
El conocimiento de esta información puede ser de gran ayuda para establecer un vínculo estrecho entre los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos de la empresa gracias al aporte generado por cada uno de los integrantes de la empresa.

**2.- De acuerdo a su percepción cómo categorizaría usted los procesos de comunicación que se desarrollan en su empresa:**

**Tabla No. 4**

<b>Efectiva</b>	<b>Parcialmente Efectivos</b>	<b>No Efectivos</b>
61	124	91

**Gráfico No. 2**  
**Efectividad de los procesos de Comunicación Organizacional**



**Análisis:**

Con los resultados de esta pregunta se puede identificar que existe la necesidad de establecer una revisión de los procesos que se manejan para establecer una comunicación dentro de la organización con el objetivo de evidenciar oportunidades de

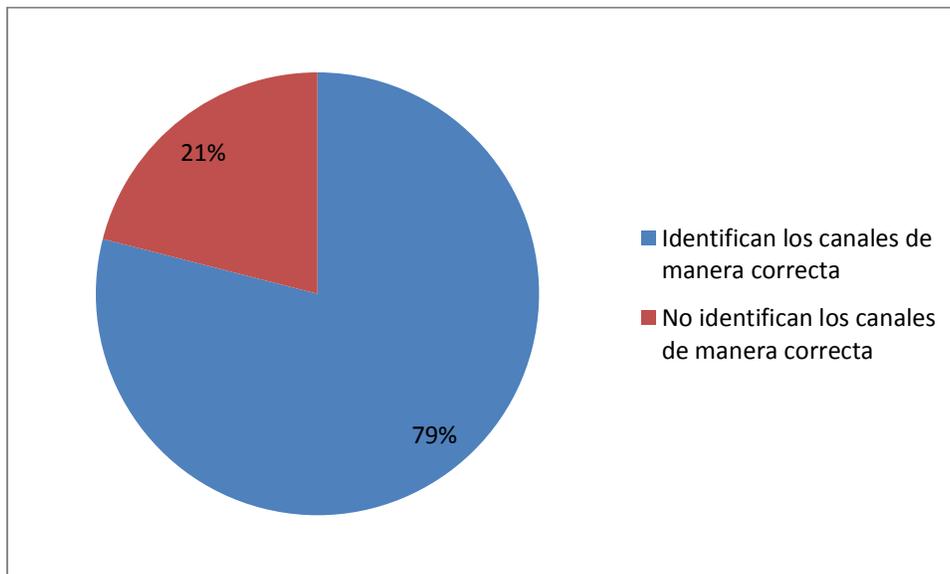
mejora en estos métodos ya que un 78% de encuestados opinan que la transmisión de mensaje está llegando a sus interlocutores de forma parcialmente efectiva a inefectiva.

**3.- De los siguientes canales de comunicación señale cuales son implementados por su institución:**

**Tabla No. 5**

<b>Categoría</b>	<b>Respuestas</b>
Identifican los canales de manera correcta <i>(Selección correcta de opciones)</i>	218
No identifican los canales de manera correcta <i>(Respuestas en blanco a la pregunta o incompleta)</i>	58

**Gráfico No. 3**  
**Canales de Comunicación Implementados en la Organización**



## **Análisis:**

En esta pregunta se puede evidenciar que existe un 79% de colaboradores que identifican de forma clara los canales de comunicación que la empresa ha definido para establecer un vínculo de intercambio de información, por lo que se puede concluir que los colaboradores están confidentes de la existencia de medios por los cuales pueden llegar información de la organización hacia ellos. Es importante realizar el análisis de si la información que se pretende transmitir a través de estas vías están siendo lo suficientemente claros para los receptores del mensaje o si existe la necesidad implementar nuevas rutas para la transmisión de información.

Además es importante señalar que las personas encuestadas un 56% de los colaboradores incluyeron dentro de los canales de comunicación de la compañía la categoría de conversaciones informales, que es un medio no contemplado de manera formal por la organización como vía de comunicación, lo que indica que es una práctica recurrente dentro de los miembros de la organización.

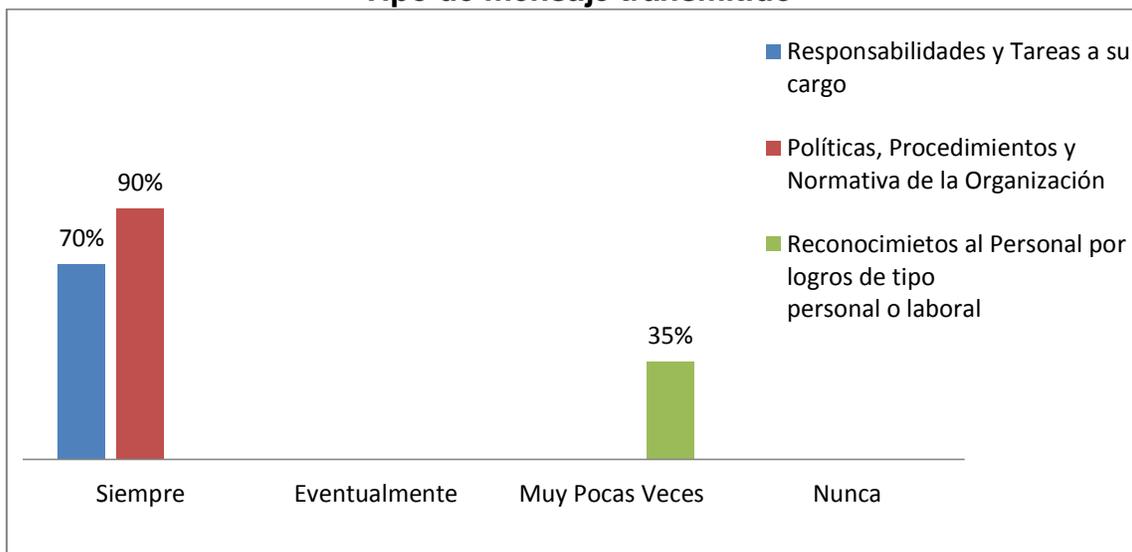
**4.- De las siguientes categorías favor ponderar la frecuencia con la que se utiliza un medio de comunicación interna formal para dar a conocer esta información e indique cual de ellos se emplea.**

**Utilice los siguientes parámetros de medida para proporcionarnos su respuesta:**

**Tabla No. 6**

	Siempre	Eventualmente	Muy Pocas Veces	Nunca
Responsabilidades y Tareas a su cargo	70%			
Políticas, Procedimientos y Normativa de la Organización	90%			
Reconocimientos al Personal por logros de tipo personal o laboral			35%	

**Gráfico No. 4**  
**Tipo de mensaje transmitido**



**Tabla No. 7**

<b>Medios de Comunicación Interna más recurrentes implementados para transmitir información al personal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memos</li> <li>• Correos Electrónicos</li> <li>• Intranet</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Conversaciones Informales</li> </ul>

**Análisis:**

En esta respuesta podemos evidenciar que la información que de mayor recurrencia se transmite de manera formal en la organización está orientada a proporcionar información correspondiente a procesos internos de la organización (90%) y en base a los resultados de la pregunta número 1 podemos concluir que es necesario realizar una redefinición de procesos o medios para compartir información por parte de la organización ya que la misma no está siendo incorporada de forma correcta por parte de los colaboradores.

Por otro parte se concluye también que existe un proceso de comunicación para transmitir información referente a temas de trabajo y responsabilidades de cada uno de los

integrantes de la organización lo que es sustentado con el 70% de opinión de los encuestados.

Es importante señalar que los procesos de comunicación no solo deben ser referentes a temas estrictamente laborales, también hacer uso de esta herramienta para generar un vínculo con los colaboradores a través del reconocimiento por logros de los colaboradores puede ser una forma de mostrar el interés que la organización tiene por cada uno de sus colaboradores y que puede generar un impacto positivo en temas de clima organizacional.

Se evidencia que las metodologías mayormente utilizadas para dar a conocer un mensaje en la organización es a través de medios escritos y se hace evidente nuevamente la costumbre generada en la empresa para dar a conocer temas relevantes a través de conversaciones informales, que pueden ser poco efectivos para garantizar una óptima transmisión de información.

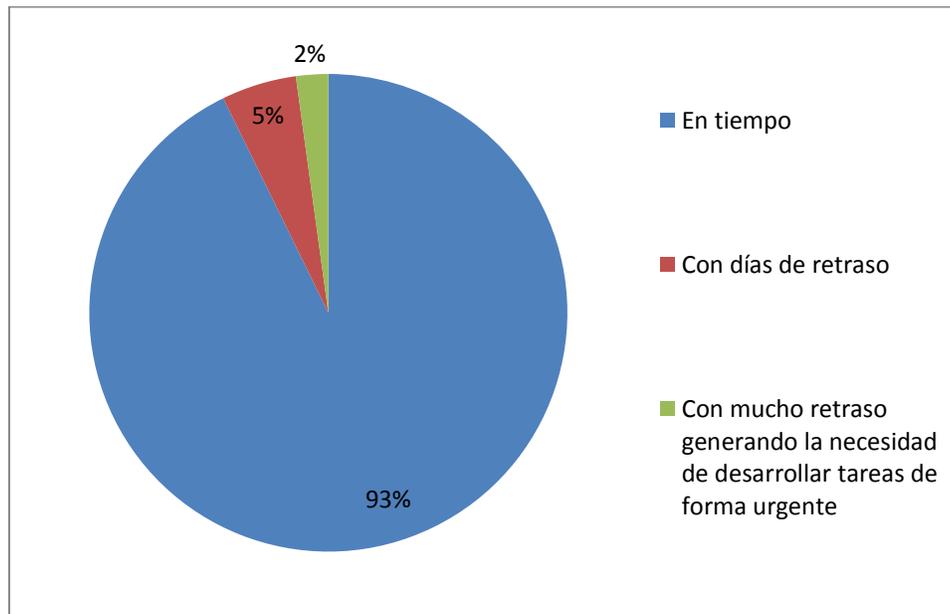
#### **Sobre la información que recibe sobre sus tareas:**

**5.- Considera que la información que es entregada para el desarrollo de tareas por su líder es:**

**Tabla No. 8**

<b>En tiempo</b>	256
<b>Con días de retraso</b>	14
<b>Con mucho retraso generando la necesidad de desarrollar tareas de forma urgente</b>	6

**Gráfico No. 5**  
**Características de la emisión de mensaje relacionado al tiempo**



**Análisis:**

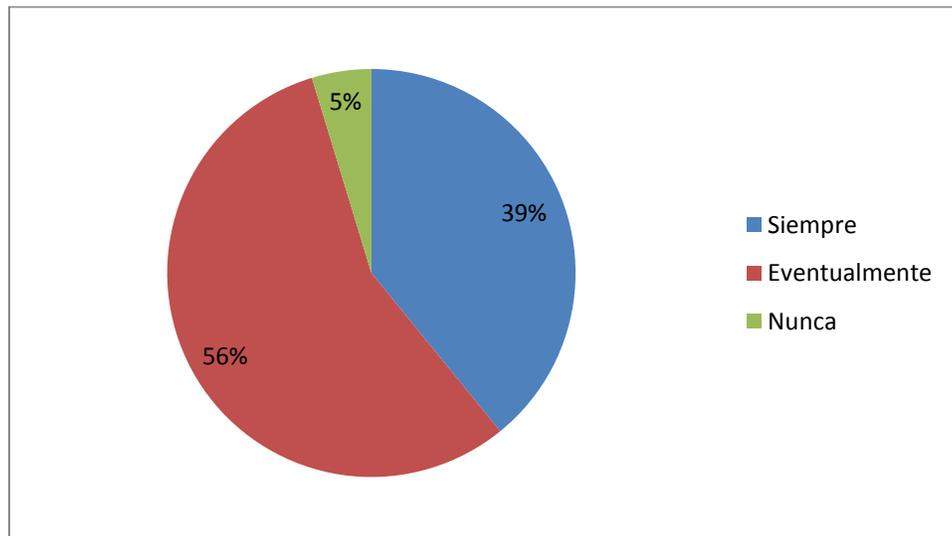
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta se puede evidenciar que la organización se preocupa por proporcionar información en tiempos para el desarrollo de las tareas por parte de los colaboradores, esto se sustenta con el 93% de respuestas positivas, lo que evidencia el interés por parte de la organización en desarrollar procesos de comunicación efectivos.

**6.- Las instrucciones impartidas por su superior son claras y precisas para el desarrollo de sus actividades?**

**Tabla No. 9**

<b>Siempre</b>	108
<b>Eventualmente</b>	155
<b>Nunca</b>	13

**Gráfico No. 6**  
**Características de la emisión de mensaje relacionado a claridad y precisión**



**Análisis:**

De acuerdo al análisis de la información obtenida en esta pregunta un 56% de personas encuestada evidencia que existe una trasmisión de información por parte de su superior no tan claro y preciso al momento de dar a conocer mensajes a los colaboradores. Otro 39% opina que la información compartida es pertinente para el desarrollo adecuado de actividades y un 5% comenta que la información nunca es clara.

Lo que indica que es necesario desarrollar actividades que permita mejorar la acción de comunicación entre los integrantes de la empresa, podría ser importante generar un seguimiento con cada uno de los líderes de las áreas para evidenciar fortalezas y oportunidades de mejora en sus habilidades de comunicación como proceso adicional a la revisión de procesos y medios ya antes mencionado.

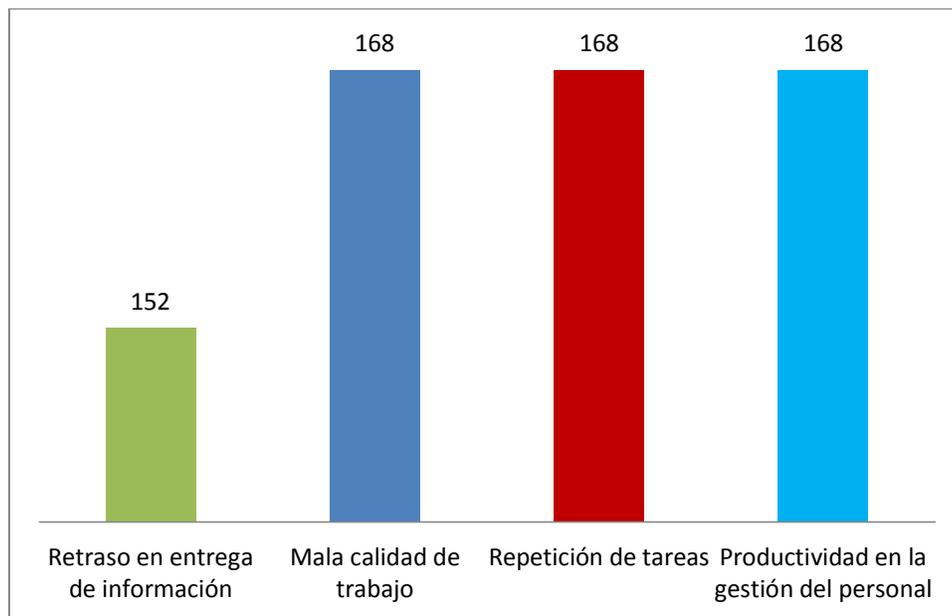
**7.- Si su respuesta fue eventualmente o nunca, seleccione de los siguientes puntos que consecuencias se generan por este inconveniente**

**Tabla No. 10**

Retraso en entrega de información	152
Mala calidad de trabajo	168
Repetición de tareas	168
Productividad en la gestión del personal	168

**Gráfico No. 7**

**Consecuencias generadas por problemas en la comunicación de mensajes**



**Análisis.-**

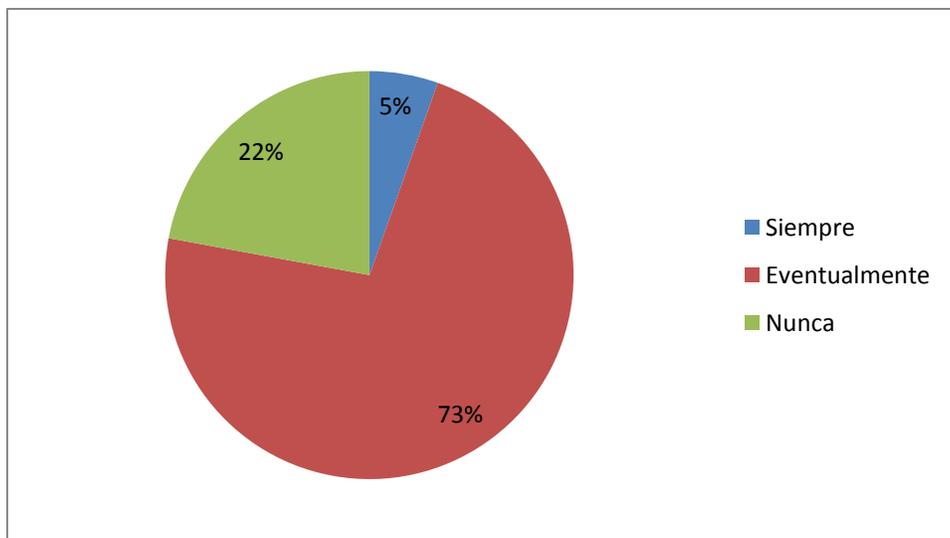
De acuerdo al análisis de resultados de esta pregunta podemos evidenciar que el 100% de los colaboradores que opina que existe problemas en la comunicación de información por parte de sus líderes ocasiona problemas en la calidad del trabajo que se desarrolla y a su vez puede generar una pérdida de tiempo ya que se debe generar repetición de procesos lo que puede repercutir en el logro de los resultados del área e incluso en los organizacionales

**8.- En su área de trabajo se generan espacios entre su líder y usted para otorgar Feedback de su desempeño en el área**

**Tabla No. 11**

<b>Siempre</b>	15
<b>Eventualmente</b>	200
<b>Nunca</b>	61

**Gráfico No. 8**  
**Empleo de procesos de Feedback en la organización**



**Análisis.-**

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta pregunta 73% de los encuestados define que se maneja procesos de retroalimentación entre líderes y colaboradores de forma eventual, un 22% comenta que no ha recibido algún proceso de retroalimentación sobre su desempeño y un 5% indica que es una práctica continua. Lo que evidencia que existe una tendencia a otorgar feedback en la organización, sin embargo no es una gestión realizada a nivel general ni de forma continua por los líderes. Este proceso es importante ya que permite mantener a los colaboradores una conciencia clara del nivel de gestión con el que desarrolla sus actividades, las fortalezas que caracterizan su gestión y

las oportunidades de desarrollo en relación a conocimientos y habilidades que le permita tener un desarrollo tanto profesional como personal.

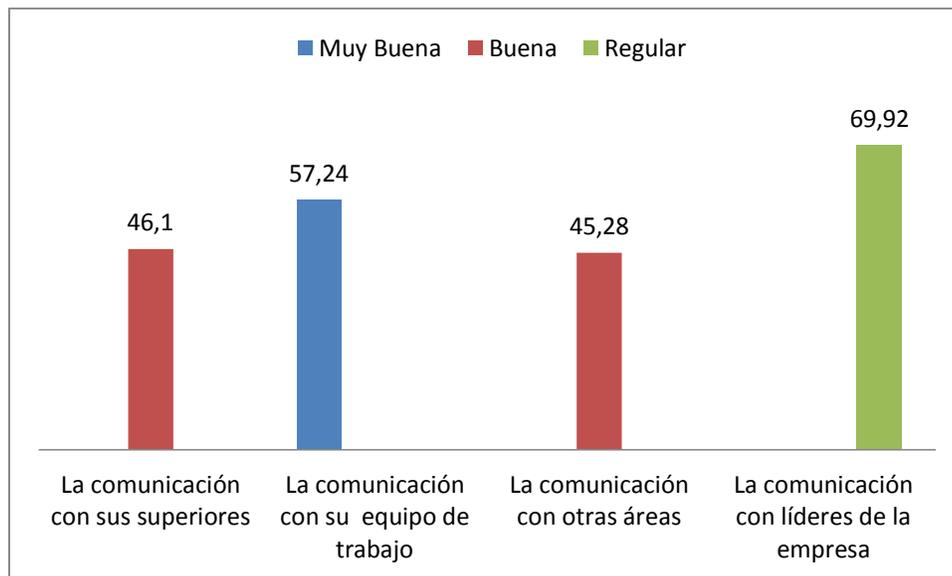
**9.- De las siguientes premisas seleccione la que se acoge más a la realidad evidenciada en su organización**

**Tabla No. 12**

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
La comunicación con sus superiores	50	130	75	21
La comunicación con su equipo de trabajo	158	95	17	6
La comunicación con otras áreas	98	125	40	13
La comunicación con líderes de la empresa	10	30	193	43

**Gráfico No. 9**

**Estado actual de los procesos de comunicación entre los niveles estructurales de la organización**



## **Análisis.-**

Como análisis de esta pregunta identificamos que la comunicación entre los colaboradores y sus líderes es calificada como buena de acuerdo a la opinión de los encuestados correspondiente a un 46,10%, por otra parte, se evidencia la existencia de un buen relacionamiento de los colaboradores entre los miembros de su equipo de trabajo definido por el 57,24%.

La comunicación entre áreas se define como buena considerando un 45,28% de colaboradores que de personas que consideran que la comunicación departamental es en términos generales buena y finalmente un 69,92% de colaboradores definen que la comunicación entre los colaboradores y los líderes de la empresa son de carácter regular.

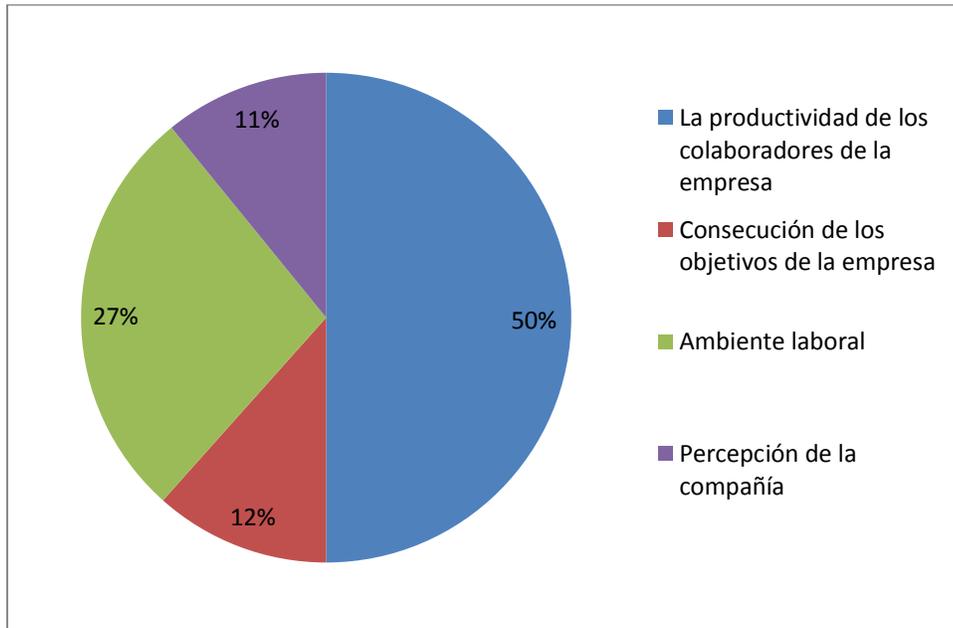
Por lo que sería interesante el poder establecer acciones que permitan mejorar los niveles de comunicación principalmente entre los líderes de área como los de la organización, esta situación puede resultar ventajosa para la organización ya que este vínculo directo con los líderes puede permitir un mejor control de las actividades del personal a su cargo y de esta manera la obtención de mejores resultados tanto para cada una de las áreas como los resultados organizacionales.

**10.- Si sus respuestas fueron regular y mala considera que este tipo de situaciones afectan de forma negativa en:**

**Tabla No. 13**

<b>La productividad de los colaboradores de la empresa</b>	138
<b>Consecución de los objetivos de la empresa</b>	32
<b>Ambiente laboral</b>	76
<b>Percepción de la compañía</b>	30

**Gráfico No. 10**  
**Impacto generado por malos procesos de comunicación organizacional**



A partir de los resultados obtenidos podemos identificar que el 50% de las personas encuestadas consideran que inconvenientes en los procesos de la comunicación en los diversos campos de relacionamiento en la organización generan inconvenientes a nivel de la productividad en los trabajadores, por otra parte el 27% de los encuestados considera que esta situación tiene un impacto en el ambiente laboral que se genera en la organización, un 12% indica que esta situación impacta en el logro de los objetivos organizacionales y finalmente un 11% considera que esta situación tiene un impacto que trasciende los límites de la organización generando un impacto en la percepción que el exterior tiene de la empresa, de esta manera se evidencia la importancia de generar acciones que permitan mejorar los procesos de comunicación interna que generará cambios positivos dentro de la compañía.

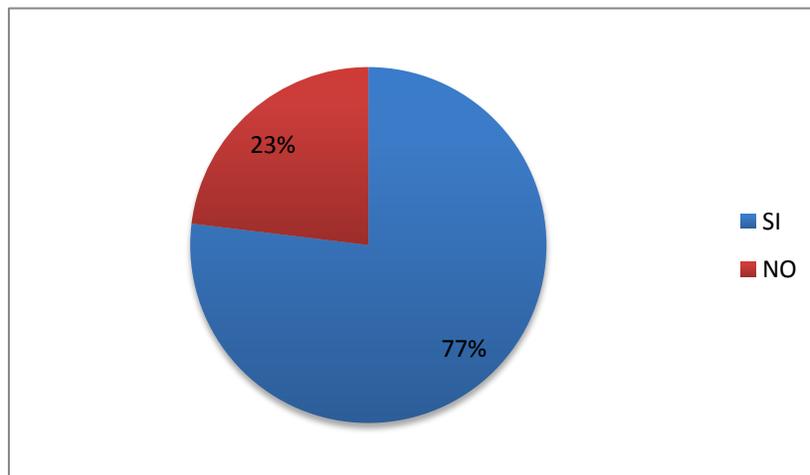
A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la aplicación de encuestas a 13 líderes de instituciones financieras privadas con la intencionalidad de conocer su opinión sobre el desarrollo de un manual de servicios de consultoría en comunicación organizacional y las características de servicio que esperan recibir

**1.- ¿En el área de recursos humanos de su empresa se desarrollan actividades orientadas al subsistema de Comunicación Organizacional?**

**Tabla No. 14**

RESPUESTAS	TOTAL
SI	9
NO	4

**Grafico No. 11**  
**Actividades de Comunicación Organizacional en la Banca**



### **Análisis:**

En esta grafica podemos identificar que 69% de las empresas encuestadas establecen dentro de la programación de actividades del área de Recursos Humanos acciones que se orientan al subsistema de Comunicación Organizacional, lo que indica que estas instituciones buscan establecer acciones que permitan mantener un canal de comunicación con los integrantes de la compañía para proporcionar información referente a la misma

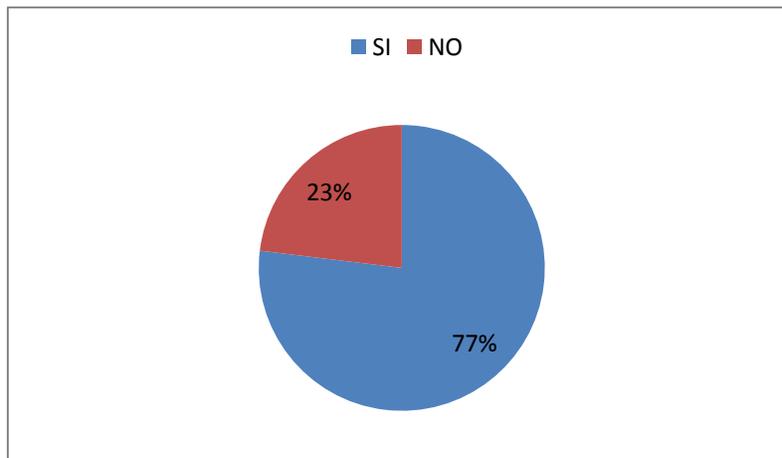
### **2.- Ha contratado los servicios de consultoría para actividades relacionadas con el subsistema para el desarrollo de proyectos en el área de Recursos Humanos**

**Tabla No. 15**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>
SI	10
NO	3

**Grafico No. 12**

### **Contratación de Servicios de Comunicación para el área de Recursos Humanos en Bancos**



### **Análisis:**

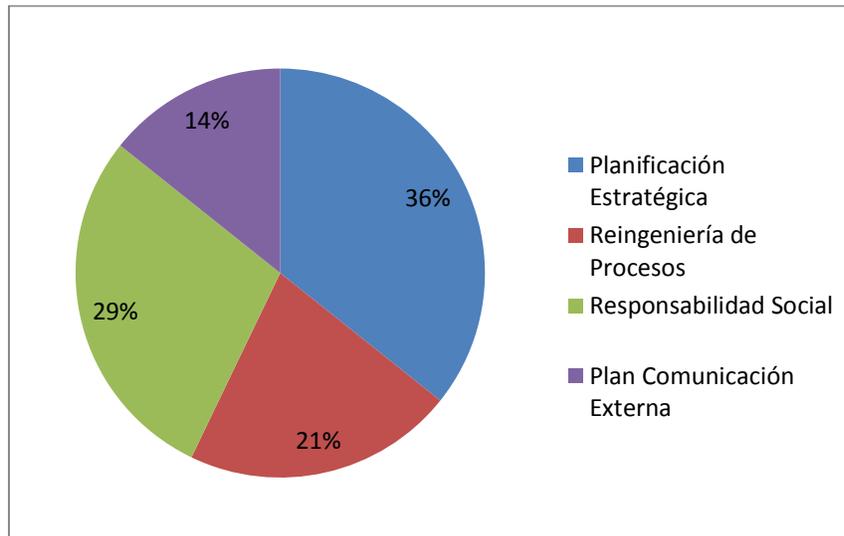
En esta gráfica podemos identificar que 77% de las compañías encuestadas han contratado los servicios de consultoría para desarrollar proyectos orientados a Recursos Humanos, los que indica que estas instituciones buscan incorporar en esta área acciones estratégicas para el área de la mano de consultores profesionales en este tema.

**3.- Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva indique el tema para el que se contrató este servicio de consultoría:**

**Tabla No. 16**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>
Planificación Estratégica	5
Reingeniería de Procesos	3
Responsabilidad Social	4
Plan Comunicación Externa	2

**Grafico No. 13**  
**Proyectos desarrollados con servicios de consultoría en Bancos**



**Análisis:**

En esta grafica podemos identificar que de las 10 empresas que han manejado proyectos con compañías consultoras el 36% de los servicios se han orientado al desarrollo del alineamiento de la planificación estratégica de la compañía en donde se ha generado información para establecer y alcanzar planes, propósitos y objetivos en las organizaciones y el alcance de esta actividad generaba un plan de socialización de los resultados en la organización.

Otro 29% ha manejado procesos de asesoría en temas de Responsabilidad Social, estos procesos han tenido una mayor demanda por la postura actual de las compañías en aportar de forma directa a través de proyectos orientados a la comunidad para apoyar con el desarrollo de los mismos.

El 21% de empresas han manejado proyectos de reingeniería de proceso específicos para el área de Recursos Humanos, en la que se hace la revisión de cada proceso con el objetivo de identificar flujos de las actividades y establecer acciones que permitan hacer más eficientes los mismos.

Finalmente el 14% desarrolló planes de comunicación externa con el objetivo de dar a conocer al mercado productos y servicios ofertados y los beneficios que la institución brinda a sus clientes.

De acuerdo a los resultados obtenidos se identifica que las instituciones financieras invierten en el desarrollo de proyectos que están orientados a generar un cambio de gran impacto a nivel organizacional que contribuyan con el alcance de las metas y objetivos organizacionales de la compañía

**4.- ¿Considera que servicios de Consultoría orientadas al Subsistema de Comunicación Organizacional serían un producto de interés para las áreas de Recursos Humanos de su compañía y Por Qué?**

**Tabla No. 17**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>TOTAL</b>
SI	13
NO	0

**Grafico No. 14**  
**Interés sobre el servicio de Comunicación Organizacional**



En la gráfica se puede observar que el 100% de las instituciones consideran que el desarrollo de los servicios de consultoría en comunicación organizacional es un tema que sería interesante para el desarrollo de un producto a ofertar en compañías consultoras considerándolo como una oportunidad para desarrollar proyectos que generen impacto en la organización.

**Tabla No. 18**

**Comentarios Respuestas:**

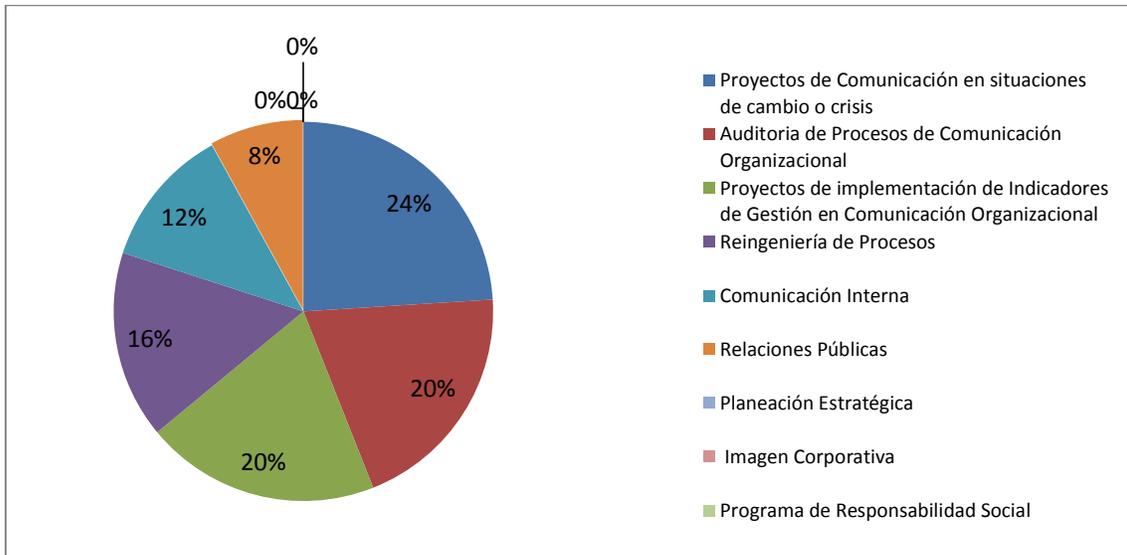
- Es un tema de interés para el área ya que es un subsistema que no está desarrollado dentro de la organización.
- Es un subsistema en el cual se puede involucrar varios procesos de interés para el desarrollo organizacional de la compañía.
- Las acciones que se puedan generar en este subsistema se pueden aportar con acciones que generen un impacto positivo para la empresa.
- Puede ayudar para mejorar los procesos de emisión de mensajes de interés para los integrantes de la compañía.

5.- De los siguientes productos de Comunicación Organizacional, señale cuales consideras serían servicios interesantes para su organización

Tabla No. 19

SERVICIOS	TOTAL
Planeación Estratégica	0
Imagen Corporativa	0
Relaciones Públicas	2
Comunicación Interna	3
Programa de Responsabilidad Social	0
Auditoria de Procesos de Comunicación Organizacional	5
Reingeniería de Procesos	4
Proyectos de Comunicación en situaciones de cambio o crisis	6
Proyectos de implementación de Indicadores de Gestión en Comunicación Organizacional	5

**Grafico No. 15**  
**Potenciales Servicios de Consultoría en Comunicación Organizacional a ofertar**



**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos podemos establecer una ponderación en virtud a la tendencia de selección de opciones por parte de las personas encuestadas por lo que estableceremos el siguiente orden:

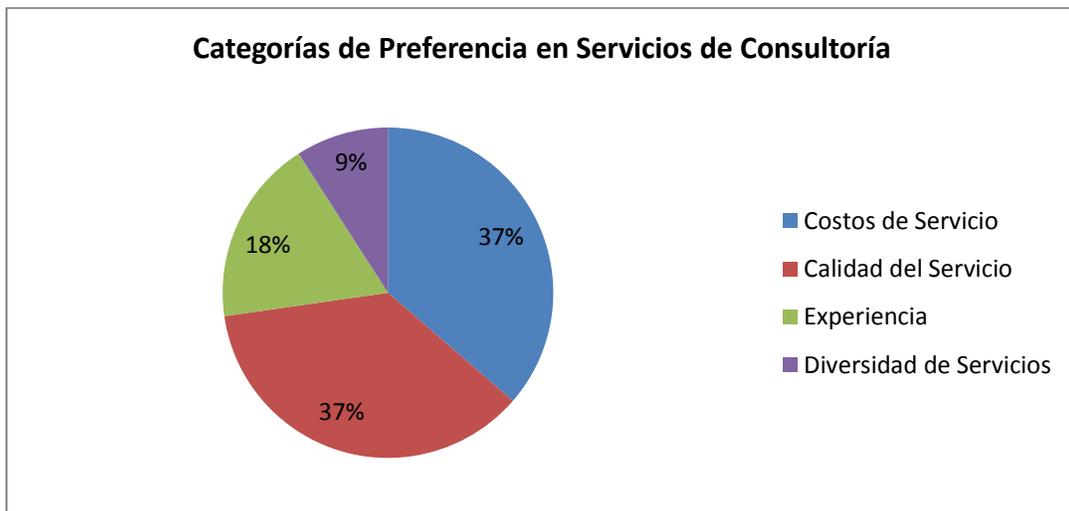
**Tabla No. 20**

<b>No.</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>TOTAL</b>
1	Proyectos de Comunicación en situaciones de cambio o crisis	24%
2	Auditoria de Procesos de Comunicación Organizacional	20%
3	Proyectos de implementación de Indicadores de Gestión en Comunicación Organizacional	20%
4	Reingeniería de Procesos	16%
5	Comunicación Interna	12%
6	Relaciones Públicas	8%
7	Planeación Estratégica	0%
8	Imagen Corporativa	0%
9	Programa de Responsabilidad Social	0%

Bajo este esquema se identificó que los productos de mayor interés por parte de los potenciales clientes son aquellos que tienen relación con acciones estratégicas para la compañía

5.- En orden de importancia y considerando el 3 como valor alto y el 1 como valor bajo pondere el criterio que usted considera al momento de seleccionar los servicios de una determinada consultora para el manejo de determinado proyecto

**Grafico No. 16**  
**Categoría de Preferencias en Servicios de Consultoría**



**Análisis:**

En esta grafica podemos identificar que los criterios con mayor ponderación sobre las preferencias de contratación de servicios de consultoría se concentran en temas remunerativos y la calidad con la que se otorga los servicios sin dejar de lado la experiencia en el manejo de este tipo de servicios.

Es importante trabajar en ofertar un servicio de calidad a costos moderados lo que permitirá ser competitivos frente a otras compañías que puedan tener una solidez en el mercado por su posicionamiento en el mismo.

**6.- Frente a servicio y costos similares entre compañías consultoras, ¿Qué detalles tomaría en consideración para inclinarse por una determinada compañía?**

**Tabla No. 21**

<b>RESPUESTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Acompañamiento continuo de consultores en la implementación de servicios</li><li>▪ Disponibilidad total en tiempos de servicio hacia la empresa</li><li>▪ Dominio de conocimiento a implementar por parte de los consultores</li><li>▪ Flexibilidad por parte del equipo de consultoría para incorporar sugerencias otorgadas por la empresa en base a la realidad del negocio</li></ul>

**Análisis:**

En estas respuestas podemos identificar que el 75% de las opciones proporcionadas por los posibles clientes sobre la toma de decisión entre la selección de un determinado proveedor se inclina a aquella que pueda brindar un servicio de calidad y personalizado.

**7.- ¿Qué elementos sugeriría incluiría dentro de la metodología de nuestros servicios para que pueda acoplarse a las necesidades de su empresa?**

**Tabla No. 22**

<b>RESPUESTAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Emisión de reportes continuos para validar el avance del proceso</li><li>▪ Establecer indicadores de gestión</li><li>▪ Reuniones periódicas con los consultores para el control de avance de proyectos</li><li>▪ Actas de compromiso de acuerdo alcanzados en reuniones</li><li>▪ Reuniones de sociabilización sobre temas del proyecto al término de cada etapa</li></ul>

**Análisis:**

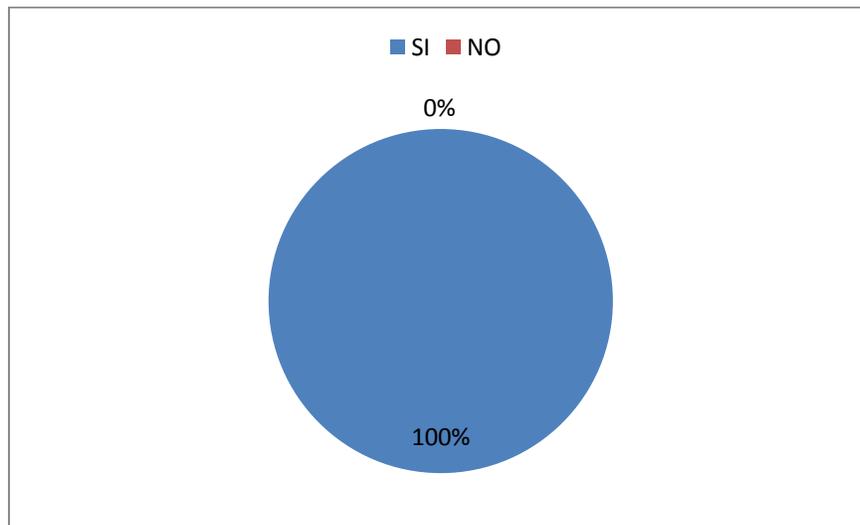
Se puede identificar que existe un interés para los potenciales clientes poder contar con insumos que permitan ser evidenciables los avances que se generan en la gestión realizada en cada etapa de procesos de proyectos, así como también el involucramiento directo los consultores en cada uno de los procesos que se lleven a cabo.

8.- ¿Usted adquiriría un servicio de consultoría orientado al subsistema de Comunicación Organizacional para su organización?

Tabla No. 23

RESPUESTAS	TOTAL
SI	13
NO	0

Grafico No. 17  
Adquisición de servicios de Consultoría en Comunicación Organizacional



**Análisis:**

En esta grafica podemos identificar que 100% de las empresas muestra un interés generar cambios en las acciones que se realizan dentro del subsistema de Comunicación Organizacional en sus compañías por lo que estarían dispuestos a invertir en este producto.

## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:**

#### **5. CONCLUSION:**

Luego del desarrollo de este proyecto se llega a las siguientes conclusiones:

En las empresas del sector financiero se manejan procesos de comunicación organizacional dentro de sus estructuras en el área de Recursos Humanos, sin embargo estas acciones no están lo suficientemente desarrolladas por lo que se evidencia la existencia de falencias en el manejo de mensaje dentro de la institución.

Si bien es cierto existe una definición de los medios de comunicación que se implementan para dar a conocer el mensaje que la organización pretende transmitir, se evidenció que es una práctica recurrente dentro de la organización que se utilicen medios poco formales para dar a conocer importantes mensajes de gran impacto para el desarrollo de sus tareas por parte de los colaboradores.

Existe en la institución espacios donde se desarrollen acciones de feedback de forma directa a los colaboradores sobre su desempeño, sin embargo esta práctica debe ser reforzada para que la misma se convierta en una actividad continuo y no eventual por parte de los líderes del área y poder aportar así a los crecimiento a nivel profesional y personal de los integrantes de la organización mediante desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

La mala comunicación que se puede generar por la falta de expresión clara, efectiva y dentro de los tiempos del mensaje, afecta directamente en la percepción que los colaboradores tienen de su organización, así como en la calidad del trabajo desempeñado y en la productividad de los mismos generando retrasos en la entrega de información y afectando al cumplimiento de metas pactadas con cada colaborador.

En referente al análisis realizado con los líderes de las áreas de Recursos Humanos se concluye que existe una total aceptación por las compañías del sector bancario sobre la creación de un manual de servicio de consultoría orientada al desarrollo de actividades de Comunicación Organizacional, y se evidencia el interés en contratar estos servicios para implementarlos en sus instituciones como medios para alcanzar cambios importantes dentro de la compañía, establecer mejorar en procesos para obtener mejoras en los resultados de la organización.

#### **6. RECOMENDACIONES:**

Una vez establecidas las conclusiones a las que se ha llegado mediante el desarrollo de este proceso investigativo se recomienda el desarrollo de un manual de servicio de comunicación organizacional que permita apoyar a las organizaciones en la validación de sus procesos internos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora dentro de ellos y ayudar a la mejorar del subsistema de comunicación organizacional con el objetivo de aportar al desarrollo de acciones de alto impacto enfocadas en este subsistema.

## CAPITULO III PROPUESTAS

### MANUAL DE DESARROLLO DE SERVICIO DE CONSULTORIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

De acuerdo a lo indicado por Kurb Milan en su libro “La consultoría de Empresas, Guía para la Profesión” (Milan, 2008, pág. 4) se establece la siguiente propuesta de Manual de Desarrollo de Servicios de Consultoría en Comunicación Organizacional:

**Objetivo del Manual:** El objetivo del desarrollo de este manual es generar una guía que permita contar con una directriz para el desarrollo servicios de consultoría orientados a la comunicación organizacional, en donde se busca definir:

1. El alcance que se espera cubrir con el servicio contratado con la compañía cliente.
2. Recopilar información necesaria en cada una de las faces definidas para el desarrollo de servicio seleccionado.

Este es un manual que pretende generar una estandarización de procesos relacionados con la oferta de servicios de comunicación organizacional, sin embargo no implica que alguno de los puntos registrados en el mismo no pueda ser modificado en virtud de factores internos y externos que ameriten cambios bajo el buen criterio y conocimientos del líder del proyecto.

**Estructura del Manual:** El manual está estructurado definiendo cada una de las faces que se va a desarrollar en el proceso de implementación del servicio de comunicación organizacional a oferta. En cada una de estas faces se especificará los siguientes puntos:

- Objetivos que se pretende alcanzar

- Información que se requiere identificar
- Acciones a implementar
- Responsables de la etapa
- Producto

Para el desarrollo del servicio de Comunicación Organizacional se han definido desarrollar las acciones para el desarrollo de procesos en cinco fases que son:

1. **Evaluación:** Se debe realizar un análisis de la situación de la organización, con el objetivo de identificar la necesidad del cliente analizar el alcance del servicio de consultoría.
2. **Análisis:** En esta etapa del proceso se debe realizar el levantamiento de información pertinente para el desarrollo del proyecto mediante técnicas apropiadas para esta actividad así como la tabulación de los datos respectivos.
3. **Planificación:** En base a la información recabada y el entendimiento que se haya generado de la organización así como las necesidades por ellos planteada, se establece un plan de acción para establecer una estrategia apropiada para el desarrollo de acciones que permitan alcanzar los objetivos esperados con esta actividad.
4. **Ejecución del Proyecto:** Se desarrolla en forma conjunta con los integrantes de la organización el plan de acción previamente establecido y dar el respectivo seguimiento.
5. **Retroalimentación:** Presentar resultados de la gestión y a los grupos de interés de la compañí

# MANUAL DE DESARROLLO DE SERVICIO DE CONSULTORIA EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.- **Fase de Evaluación:** En esta fase se buscará identificar aspectos generales de la institución contratante de los servicios de consultoría, información que ayudará a tener un entendimiento general de la compañía cliente con el objetivo de definir de manera precisa el alcance del proyecto.

La información que se buscará identificar en esta fase del proyecto es:

1.1.- **Percepción interna y externa de la compañía.-** Para esta actividad será necesario poder recopilar información relacionada a:

- Fortalezas
- Debilidades
- Amenazas
- Oportunidades de la institución

1.2.- **Identificar los antecedentes de la organización.-** Mediante la recopilación de datos relacionados con:

- Historia de la compañía
- Misión
- Visión
- Valores Organizacionales
- Objetivos
- Competencias Organizacionales.

Para recabar esta información es necesario mantener reuniones con los líderes claves de la institución y responsables del área de Recursos Humanos quienes podrán proporcionar

los datos pertinentes y de esta manera se establece el compromiso de este grupo de la organización con el desarrollo del proyecto.

Para esta fase del proyecto el consultor deberá hacer uso de la siguiente guía de preguntas:

## **I. INFORMACION SOBRE LA EMPRESA CLIENTE**

### **DATOS GENERALES:**

Empresa: \_\_\_\_\_

Actividad: \_\_\_\_\_

No. de \_\_\_\_\_

Empleados: \_\_\_\_\_

2. Productos o \_\_\_\_\_  
Servicios ofertados por  
la empresa: \_\_\_\_\_

## **II. INTRODUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA:**

1. Conocer Historia de la Organización
2. Conocer la misión de la Organización
3. Conocer la visión de la Organización
4. Conocer Objetivos de la Organización
5. Conocer la estructura de la Organización – Organigrama de la compañía
6. Conocer el FODA de la Organización

### **III. INFORMACION ESPECIFICA DE LA NECESIDAD DEL CLIENTE**

1. Qué se espera conseguir con esta actividad, cuales son los objetivos esperados a alcanzar al término de este proceso?
2. Estos objetivos están direccionados a un área específica de la compañía o a la organización en general
3. Establecer cuál es el mensaje a transmitir

### **IV. METODOLOGÍA**

1. ¿Se han realizado procesos de comunicación organizacional con anterioridad en la compañía? Qué metodología se ha implementado?
2. ¿Qué herramientas se han utilizado hasta ahora en procesos de comunicación interna?

Una vez culminado el proceso de recolección de información inicial se deberá desarrollar una propuesta de servicios para la aprobación del cliente previo al inicio del desarrollo de proyecto que principalmente debe tener los siguientes puntos:

1. **Entendimiento de la Organización Cliente:** Se debe realizar un breve resumen de la compañía e indicar cuál es el servicio que se desea contratar.
2. **Respuesta de la Compañía Consultora:** Se indica el servicio que se va a realizar, el alcance del desarrollo del servicio y los objetivos que se espera alcanzar.
3. **Proceso de Gestión:** En este punto se deben registrar las etapas del proyecto.
4. **Duración del Proyecto:** Se define el tiempo que tomará el desarrollo del proyecto

5. **Inversión:** Se define el valor de honorarios por servicios profesionales y se costos extras relacionados con el desarrollo del proyecto.

**Nota:** Posterior al envío de la propuesta es prudencial realizar un seguimiento con el cliente con el objetivo obtener sus impresiones sobre la misma, identificar si existe algún tipo de ajuste en la información enviada o solventar dudas que se puedan generar sobre la misma. De esta manera se puede evidenciar el interés que se mantiene en apoyar a la compañía cliente con el desarrollo del proyecto indicado.

**2.- Fase de Análisis:** En esta etapa del proyecto se busca definir que se quiere alcanzar con la implementación de este proceso y definir la técnica adecuada para alcanzar los resultados esperados.

Es importante destacar que estos resultados deben estar alineados con la planeación estratégica de la organización ya que no tendría sentido establecer algún proyecto de comunicación organizacional sin que este genere un aporte a alcanzar los objetivos de la organización.

Para el desarrollo de esta fase del proyecto es necesario que participen por parte de la compañía consultora Líder de Proyecto y Consultor Senior a cargo del mismo y como contraparte de la organización el líder del área de Recursos Humanos o la persona asignada por la organización para liderar el proyecto.

Se realizarán reuniones el personal asignado por la consultora y la organización para definir los puntos primordiales a alcanzar en la fase de análisis que son:

**2.1.- Objetivos.-** Definir que se busca alcanzar con la implementación de este proyecto, estos objetivos deben ser medibles para establecer

indicadores de gestión para cuantificar los resultados que se espera alcanzar.

Para definir estos objetivos utilizaremos los siguientes cuestionamientos para recabar información:

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿Qué objetivo deseo alcanzar con la implementación de este programa?</li><li>▪ ¿Qué es lo que se espera alcanzar con este proyecto?</li></ul>

**2.2.- Público Objetivo.-** Establecer hacia quien dirigiremos las estrategias de comunicación, conocer las características del público a quien se pretende emitir el mensaje.

La identificación de estos puntos nos dará como pauta el estilo comunicativo que debemos emplear para garantizar el éxito del desarrollo del proyecto.

Para recopilar esta información se deberá plantear las siguientes interrogantes:

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ¿A quién está dirigido el mensaje que se pretende transmitir?</li><li>▪ ¿Cuáles son las características positivas y las posibles dificultades que se pueden evidenciar en este grupo?</li><li>▪ ¿Existe algún líder de grupo que puede ser un canal directo para impartir el mensaje al grupo?</li></ul>

**2.3.- El Mensaje.-** Es necesario definir con exactitud el mensaje o idea que se busca transmitir, identificando las características del mensaje y el estilo con el que se pretende dar a conocer la información.

Para definir este mensaje se deberá responder a la siguiente pregunta:

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

- ¿Qué queremos lograr con el mensaje?
- ¿El público objetivo tiene algún conocimiento de este mensaje?
- ¿Qué información es necesaria transmitir?

**2.4.- Responsables.-** En esta etapa se debe definir el personal o las áreas responsables del plan de comunicación, para esto es necesario responder a los siguientes cuestionamientos para definir este punto.

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

- ¿Quiénes estarán involucrados en esta estrategia?
- ¿Quién es la persona más adecuada para hacer llegar a la audiencia el mensaje que se pretende transmitir?

Una vez culminadas las reuniones de la fase de análisis, se realizará una reunión de socialización de los resultados alcanzados hasta ese punto del proyecto. En esta reunión adicional a los líderes asignados por la organización para el proyecto y los consultores, es necesario contar con la presencia de los directivos de la compañía para mantener el interés e involucramiento en el desarrollo del proyecto y al personal asignado como

responsable del desarrollo del mismo para dar a conocer su papel dentro del desarrollo del proyecto.

**Nota:** Al final de la reunión es pertinente consultar a los integrantes de la reunión su criterio en relación al trabajo desarrollado hasta ese momento y recoger sugerencias que sean válidas y pertinentes para generar una mejora en el desarrollo del proyecto

**3.- Fase de Planificación:** En esta fase se busca establecer las acciones necesarias para el desarrollo del programa de Comunicación Organizacional, así como también la planificación de tiempos y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

Para definir la fase de planificación es necesario realizar reuniones de en donde intervendrán el líder del proyecto asignado por la organización, el/los responsables del plan de comunicación y consultores asignados al proyecto con el objetivo de establecer los siguientes puntos:

**3.1.- Acciones.-** Son los mecanismos a desarrollar que nos permiten alcanzar los objetivos planteados con el desarrollo del proyecto, para esto es necesario definir los medios que se implementarán para alcanzar el plan establecido.

Para diseñar las acciones de comunicación hay que dar respuesta a:

#### CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

- ¿Cómo vamos a hacer para llamar la atención de la audiencia?

**3.1.1.- Elección Canales y Medios.-** Se requiere definir los canales y medios que se requieren implementar dentro del plan de acción para transmitir el mensaje, esto está ligado a la acción que se pretende realizar para transmitir el mensaje y es importante que se tome en consideración las características del público objetivo con la finalidad de hacer una selección adecuada de estas herramientas.

Para esto se debe considerar aplicar las siguientes preguntas:

#### **CUESTIONARIO DE PREGUNTAS**

- ¿Cuáles son los canales que se deben implementar para transmitir el mensaje de acuerdo a las características de nuestro público objetivo?
- ¿Cuáles son los medios para transmitir el mensaje?
- ¿Estos canales y medios son compatibles con la acción previamente seleccionada?

Para esta selección se plantea los siguientes canales de comunicación:

<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	
Canales Escritos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Cartas</li><li>▪ Memos Internos</li><li>▪ Circulares</li><li>▪ Carteleras</li><li>▪ Manuales</li><li>▪ Periódicos Institucionales</li><li>▪ Revistas</li></ul>
Canales Orales	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reuniones</li><li>▪ Comités</li><li>▪ Charlas</li><li>▪ Teleconferencias</li></ul>
Canales Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Internet</li><li>▪ Intranet</li><li>▪ Audiovisuales</li><li>▪ Redes Sociales</li></ul>

**3.1.2.- Herramientas de Comunicación.-** Es necesario concretar las acciones que hay que desarrollar para cada uno de los medios identificados. A continuación se define acciones de comunicación para desarrollar la comunicación:

## **DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

- Plan de comunicación interna o externa
- Comunicación en situaciones de crisis

## **COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL**

### **CORPORATIVA**

- Manual de Identidad Corporativa

### **MARKETING**

- Muestras
- Telemarketing
- Marketing móvil
- Merchandising
- Catálogos

### **PUBLICIDAD**

- Publicidad en el teléfono móvil
- Publicidad en Televisión, radio y prensa escrita
- Publicidad en mobiliario urbano y vallas exteriores

### **RELACIONES PÚBLICAS**

- Actos Públicos
- Participación en Ferias
- Acontecimientos culturales, deportivos, sociales

## **INTERNET**

- E-mail marketing
- Redes sociales

## **COMUNICACIÓN INTERNA**

- Manual de Inducción
- Revistas corporativas
- Boletines electrónicos
- Intranet
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos
- Correo electrónico
- Buzón de comunicaciones
- Reuniones con dirigentes, desayunos con el dirigente y los profesionales de las distintas áreas de la organización.
- Videoconferencias

**3.2.- Cronograma:** El cronograma establece una programación en el tiempo, sobre qué acciones serán llevadas a cabo y cuándo con el objetivo de establecer un seguimiento continuo y garantizar el cumplimiento de las acciones en tiempos establecidos.

A continuación se muestra un esquema a modo de ejemplo donde se puede visualizar cronológicamente el desarrollo de las actuaciones programadas.

ACCIÓN	MEDIO	RESPONSABLE	MES			
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
<b>Concienciar a los colaboradores con respecto al conocimiento de los valores y competencias de la organización.</b>						
Elaborar comunicados que detalle cuales son los valores y competencias de la compañía.	Correo Electrónico Intranet	Analista de RR.HH.				
Diseñar material P.O.P. para ser colocado en las mesas del comedor.						
Diseñar un comunicado para que salga como pop up en la pantalla de las computadoras de los colaboradores.						
Diseñar una sopa de letras en el Enterat al día sobre los valores y competencias de la organización.						

**3.3.- Presupuestos.-** Establecer un presupuesto que nos permita identificar con qué recursos se puede contar para el desarrollo de actividades, el mismo que se debe distribuirse de manera que pueda cubrir cada etapa del plan desarrollado.

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de cómo recoger la distribución presupuestaria de las acciones.

MEDIOS	MATERIALES	DURACION	COSTO
<b>PERIODICO INSTITUCIONAL</b>	Mensaje Escrito	1 Mes	US\$ 100
<b>REUNIONES DE ENTRENAMIENTO</b>	Creación de Presentaciones Estándares y de cada Area	2 Meses	US\$ 50
<b>BROCHURE</b>	Creación, producción y distribución	3 Semanas	US\$ 1,000
<b>TOTAL</b>			<b>US\$ 1,150</b>

**3.4.- Medición.-** Con el objetivo de otorgar una característica de trabajo estratégico para la organización la implementación de proyectos de comunicación organizacional, es importante establecer mediciones que permitan identificar el cumplimiento de los objetivos definidos así como también buen uso de recursos

asignados para el proyecto, es por esta razón que es importante establecer mecanismos de medición de la gestión realizada, las mismas que pueden ser:

HERRAMIENTAS MEDICIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Indicadores de Gestión</li><li>▪ Informe mensual sobre avances de procesos</li><li>▪ Reuniones con el directorio</li><li>▪ Resumen anual de gestión</li></ul>

Para el desarrollo de nuestro servicio se establecerá un mínimo de dos herramientas de medición de la gestión en donde la constatación siempre serán los indicadores de gestión y las opciones adicionales será a libre elección del cliente de acuerdo a la cultura de la organización.

**3.4.1- Indicadores de Gestión.-** Los indicadores de gestión se orientan a:

**3.4.1.1- Indicadores Financieros.-** Mide la ejecución adecuada del presupuesto asignado para el Plan de Comunicación.

**3.4.1.2 - Indicadores de Realización Física.-** Miden el grado real de cumplimiento de las tareas identificadas

**3.4.1.3- Indicadores de Resultados.-** Número real de resultados alcanzados

Estos indicadores están relacionados con cada una de las actividades planteadas en el Plan de Comunicación.

Una vez finalizada la fase de planificación, los consultores asignados al proyecto realizarán una presentación en donde se recopile la información que definida en esta fase, una vez culminada esta presentación se emitirá a los líderes asignados al proyecto de la organización cliente para la aceptación de la misma o sugerir ajustes en la presentación.

Una vez se cuente con esta presentación aprobada, se convocará a una reunión de sociabilización del proyecto en donde se requerirá la presencia de los directivos de la compañía, el líder del proyecto asignado por la organización (De preferencia esta persona debe pertenecer al área de Recursos Humanos), responsable del desarrollo del proyecto y grupo objetivo a quien está dirigido el proyecto.

Esta reunión la liderará el líder de proyecto asignado a por parte de la consultora, en donde se buscará dar a conocer al grupo objetivo generalidades del proyecto de Comunicación Organizacional a implementar.

Es importante la participación activa en la presentación del proyecto de los directivos de la organización con el objetivo de reforzar el involucramiento que los directores de la compañía deben tener en el proceso y garantizar el compromiso de todo el personal involucrado en el proyecto.

**4.- Fase de Implementación.-** En esta etapa del proceso debe existir un monitoreo continuo por parte de los consultores en las acciones realizadas para que permitan lograr el cumplimiento de lo planificado, garantizar que las actividades se den de acuerdo a lo programado en el cronograma, la implementación de recursos asignados para el proyecto e identificación de novedades que puedan afectar al normal cumplimiento del proyecto.

Para esto se realizará reuniones semanales con los líderes del proyecto para establecer un seguimiento del proceso, al término de cada reunión se entregará un acta sobre los temas tratados durante la reunión y los acuerdos a los que se ha llegado durante la misma.

**5.- Fase de Retroalimentación.-** Esta fase se debe implementar al final del proceso de implementación del proyecto, en donde los consultores posteriores a realizar un análisis de la ejecución del proyecto se realiza un informe de observaciones y recomendaciones identificadas a lo largo del proyecto.

Dependiendo del alcance del proyecto se realizará un seguimiento de las acciones correctivas a las observaciones mencionadas.

## **Bibliografía**

- Alles, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Ediciones Granica*, Buenos Aires, 2000, 235 páginas
- Andrade, Horacio, *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España, Netbiblo, 2005, 350 páginas
- Angarita, Consuelo, *Psicología Social Teoría y Práctica Compilado*. Colombia: Ediciones Uninorte, 2007, 2000 páginas
- Banco Central del Ecuador. (06 de 2013). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 09 de 08 de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eo201306.pdf>
- Bernal, César, *Metodología de Investigación. 3rea. Edición*. Colombia: Person Educación, 2010. 345 páginas
- Bilella, M. (11 de 05 de 2011). *Wordpress*. Recuperado el 11 de 08 de 2013, de <http://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Blanch, J. (.2.-B.-U. (2007). [http://www.ascofapsi.org.co/documentos/2010/v\\_catedra/sesion\\_1/ps\\_social\\_trabajo.pdf](http://www.ascofapsi.org.co/documentos/2010/v_catedra/sesion_1/ps_social_trabajo.pdf). Recuperado el 09 de Diciembre de 2013, de [www.ascofapsi.org.co](http://www.ascofapsi.org.co).
- Cervantes, Ángel Luis, *Comunicación Total*. Madrid: Esic Editorial, 2008, 400 páginas
- Cuenca, Joan, *La Auditoría de Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC, 2012, 350 páginas
- Deloitte Global Services Limited*. (2012). Recuperado el 09 de 08 de 2013, de [http://www.deloitte.com/view/es\\_ec/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/](http://www.deloitte.com/view/es_ec/ec/perspectivas/estudios-y-publicaciones/indice-de-confianza-empresarial/)
- García, G. (08 de Octubre de 2006). <http://climaorganizacional-guillermo.blogspot.com/2006/10/enfoque-del-modelo-parte-2.html>. Recuperado el 09 de Diciembre de 2013, de *Clima Organizacional*.
- Jiménez, Jesús, *La Comunicación Interna*. 1era. Edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 384 páginas

- Jiménez, W. (14 de 06 de 2011). *Gestiopolis*. Recuperado el 09 de 12 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento-2/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales.htm>.
- Landeau, Rebeca, *Elaboración de trabajos de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa, 2007, 155 páginas.
- Mas Ruiz, Francisco, *Temas de Investigación Comercial, 6ta Edición*. San Vicente, España: Imprenta Gamma, 2012, 608 páginas.
- Mc Daniel, Carl, *Investigación de Merdacos, Sexta Edición*. México: Thomson Editores S.A., 2005, 713 páginas
- Méndez, Carlos, *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ta. Edición*. Bogotá: Limusa, 2006, 265 páginas.
- Milan, Kubr, *La consultoría de Empresas, Guía para la Profesión*. México: Noriega Editores, 2008, 700 páginas.
- Negocios, E. (05 de 2011). *Corporación Ekos*. Recuperado el 09 de 08 de 2013, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Quijano, Santiago, *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las Organizaciones*. Barcelona: Incaria Editorial, 2006, 432 páginas
- Ribiero, Domingo, *Asesoramiento en Dirección de Empresas, La Consultoría*. Madrid: Díaz de Santos, 1998, 168 páginas
- Salas, J. (25 de Septiembre de 2009). *JuanIT*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2013, de <http://salascastrojuan.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externa-la-comunicacion.html>
- Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador. (17 de 09 de 2013). *Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador*. Recuperado el 17 de 09 de 2013, de [http://www.sbs.gob.ec/practg/p\\_index?vp\\_art\\_id=584&vp\\_tip=2&vp\\_buscr=41](http://www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=584&vp_tip=2&vp_buscr=41)
- TakTikee. (2013). *Tak Tikee Consultores de Comunicación*. Recuperado el 12 de 08 de 2013, de [http://www.taktikee.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=5&Itemid=4](http://www.taktikee.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=4)

Trelles, Irine, *Comunicación Organizacional, Compendio*. Cuba: Editorial "Félix Varela", 2001, 285 páginas

Valles, José Antonio, *Consultoría en Logística*. Morrisville: Avyasa Editores, 2008, 165 páginas

Velasco, V. M. (2011). Problemas de comunicación interna en las empresas. *Economundo*, 1-6.

Zikmund, William, *Investigación de Mercados, 9na. Edición*. Mexico DF: Gengage Learning, 2009, 736 páginas

# **ANEXOS**

## ANEXO # 1

### FORMATO DE ENCUESTA NO.1

La siguiente encuesta es con el objetivo de conocer el estado de la comunicación organizacional en tu institución por lo que solicitamos tu colaboración respondiendo a las siguientes preguntas de acuerdo a lo que evidencias al momento en tu empresa.

1.- Conoce usted la misión, visión, objetivos y filosofía de la compañía?

<b>La conozco claramente</b>  1	<b>No tengo una información clara al respecto</b>  2	<b>No la conozco</b>  3
---------------------------------------	------------------------------------------------------------	-------------------------------

2.- De acuerdo a su percepción cómo categorizaría usted los procesos de comunicación que se desarrollan en su empresa:

<b>Efectiva</b>  1	<b>Parcialmente Efectivos</b>  2	<b>No Efectivos</b>  3
--------------------------	----------------------------------------	------------------------------

**3.- De los siguientes canales de comunicación señale cuales son implementados por su institución:**

CANALES	
Intranet	
Correos Electrónicos	
Memos	
Cartas	
Reuniones	
Teleconferencias	
Buzones de sugerencias y quejas	
Cartelera	
Revistas	
Boletines	

**4.- De las siguientes categorías favor ponderar la frecuencia con la que se utiliza un medio de comunicación interna formal para dar a conocer esta información e indique cuál de ellos se emplea.**

**Responsabilidades y tareas a su cargo:**

Siempre 1	Eventualmente 2	Muy Pocas Veces 3	Nunca 4
--------------	--------------------	-------------------------	------------

Políticas, procedimientos y normativas de la organización

Siempre 1	Eventualmente 2	Muy Pocas Veces 3	Nunca 4
--------------	--------------------	-------------------------	------------

Reconocimientos al personal por logros de tipo personal o laboral

Siempre 1	Eventualmente 2	Muy Pocas Veces 3	Nunca 4
--------------	--------------------	-------------------------	------------

**Sobre la información que recibe sobre sus tareas:**

**5.- Considera que la información que es entregada para el desarrollo de tareas por su líder es:**

En el tiempo	Con días retraso	Con mucho retraso generando la necesidad de desarrollar tareas de forma urgente
--------------	------------------	---------------------------------------------------------------------------------

**6.- Las instrucciones impartidas por su superior son claras y precisas para el desarrollo de sus actividades?**

Siempre 1	Eventualmente 2	Nunca 3
--------------	--------------------	------------

**7.- Si su respuesta fue eventualmente o nunca, seleccione de los siguientes puntos que consecuencias se generan por este inconveniente**

Retraso en entrega de información	
Mala calidad de trabajo	
Repetición de tareas	
Productividad en la gestión del personal	

**8.- En su área de trabajo se generan espacios entre su líder y usted para otorgar Feedback de su desempeño en el área**

Siempre 1	Eventualmente 2	Nunca 3
--------------	--------------------	------------

**9.- De las siguientes premisas seleccione la que se acoge más a la realidad evidenciada en su organización**

	Muy Buena	Buena	Regular	Mala
La comunicación con sus superiores				
La comunicación con su equipo de trabajo				
La comunicación con otras áreas				
La comunicación con líderes de la empresa				

**10.- Si sus respuestas fueron regular y mala considera que este tipo de situaciones afectan de forma negativa en:**

La productividad de los colaboradores de la empresa	
Consecución de los objetivos de la empresa	
Ambiente laboral	
Percepción de la compañía	

## ANEXO # 1

### FORMATO DE ENCUESTA NO.2

La presente encuesta es con el objetivo de conocer su opinión en referencia a la creación de una manual de servicios de consultoría en Comunicación Organizacional, así como también identificar sus expectativas en términos de oferta de servicios para orientar la selección de contratación de proveedores de servicios de consultoría.

Por lo que solicitamos pueda responder a las siguientes consultas:

**1.- ¿En el área de recursos humanos de su empresa se desarrollan actividades orientadas al subsistema de Comunicación Organizacional?**

SI	NO

**2.- Ha contratado los servicios de consultoría para actividades relacionadas con el subsistema para el desarrollo de proyectos en el área de Recursos Humanos**

SI	NO

**3.- Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva indique el tema para el que se contrató este servicio de consultoría:**

**4.- ¿Considera que servicios de Consultoría orientadas al Subsistema de Comunicación Organizacional serían un producto de interés para las áreas de Recursos Humanos de su compañía y Por Qué?**

SI	NO

5.- En orden de importancia y considerando el 3 como valor alto y el 1 como valor bajo pondere el criterio que usted considera al momento de seleccionar los servicios de una determinada consultora para el manejo de determinado proyecto

COSTOS	CALIDAD DEL SERVICIOS	EXPERIENCIA	DIVERSIDAD DE SRVICIOS

6.- De los siguientes productos de Comunicación Organizacional, señale cuales consideras serían servicios interesantes para su organización

SERVICIOS	Selección
Planeación Estratégica	
Imagen Corporativa	
Relaciones Públicas	
Comunicación Interna	
Programa de Responsabilidad Social	
Auditoria de Procesos de Comunicación Organizacional	
Reingeniería de Procesos	
Proyectos de Comunicación en situaciones de cambio o crisis	
Proyectos de implementación de Indicadores de Gestión en Comunicación Organizacional	

7.- Frente a servicio y costos similares entre compañías consultoras, ¿Qué detalles tomaría en consideración para inclinarse por una determinada compañía?

8.- ¿Qué elementos sugeriría incluiría dentro de la metodología de nuestros servicios para que pueda acoplarse a las necesidades de su empresa?

9.- ¿Usted adquiriría un servicio de consultoría orientado al subsistema de Comunicación Organizacional para su organización?

SI	NO