

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

TEMA:

Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricadora de cables de Guayaquil.

AUTORES:

- **Gutiérrez Álava María Antonieta**
- **Tapia Molina Mercedes Carolina**

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de:

LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TUTOR:

Psic. Alex Tapia Ubillus Mgs.

Guayaquil, Ecuador

25 de Agosto de 2017



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 Gutiérrez Álava María Antonieta y Tapia Molina Mercedes Carolina** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTOR (A)

Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel, Mgs.

REVISOR(ES)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Psic. Alexandra, Galarza Colamarco, Mgs.

Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Agosto 2017.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **María Antonieta Gutiérrez Álava**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil.** Previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología 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 mi total autoría.

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

Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Agosto 2017.

LA AUTORA

María Antonieta Gutiérrez Álava



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Mercedes Carolina Tapia Molina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación: **Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil.** Previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología 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 mi total autoría.

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

Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Agosto 2017.

LA AUTORA

Mercedes Carolina Tapia Molina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Mercedes Carolina Tapia Molina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Agosto 2017.

LA AUTORA

Mercedes Carolina Tapia Molina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **María Antonieta Gutiérrez Álava.**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

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

Guayaquil, a los veinticinco días del mes de Agosto 2017.

LA AUTORA

María Antonieta Gutiérrez Álava.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA D PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Psic. Alexandra, Galarza Colamarco, Mgs.

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Psic. Org. Efrén Chiquito, Mgs.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.

OPONENTE



Guayaquil, 16 de Agosto de 2017.

INFORME DE PLAGIO

| URKUND | |
|---------------------|--|
| Dokument | Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil..docx (D30129962) |
| Inskickat | 2017-08-15 13:59 (-05:00) |
| Inskickad av | María Antonieta Gutierrez Alava (anty126@hotmail.com) |
| Mottagare | alex.tapia.ucsg@analysis.urkund.com |
| Meddelande | Gutiérrez Álava María Antonieta - Tapia Molina Mercedes Carolina Visa hela meddelandet 2% av det här c:a 57 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 9 st källor. |

Tema: Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil.

Estudiante:

María Antonieta Gutiérrez Álava
Mercedes Carolina Tapia Molina

Tutora/Guia:

- Mgs. Alex Tapia Ubillus.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi Mamá por la paciencia y amor; a mi Papá por ser mi apoyo y guía incondicional de toda la vida.

A mis amigas, Made y Anto, ellas, las que se convirtieron en mi familia y me ayudaron a avanzar, con las que camine día a día en este largo proceso, quienes vivieron mis peores momentos y mis grandes aciertos, a ustedes que me toleraron, me aceptaron y me amaron tal cual.

Carolina Tapia Molina.

AGRADECIMIENTOS

Mi mayor agradecimiento es a Dios ya que él me proveyó la fortuna de tener a mis padres Ángel Gutiérrez Sánchez y Mariela Álava Cansing que con el ejemplo de perseverancia y fortaleza me brindaron aliento en los momentos de consternación, gracias por sus innumerables consejos y apoyo lo cual me guio en el camino correcto.

A mis hermanos por soportarme, comprenderme y mostrarme lo bueno que es tenerlos los cuales compartieron sus enseñanzas que sirvieron para poder culminar esta carrera con felicidad.

A Carolina Tapia Molina y Madeline Vélez Chancay que son las hermanas que me dio la Universidad gracias por esos momentos en que todo parecía perdido con las que festejo mis logros y lamento mis caídas. No cabe duda que seremos amigas para toda la vida.

A Jorge Andrés Astudillo Iglesias por ser mi compañía en este proceso largo quien siempre estuvo con palabras de aliento, llenándome de optimismo para luchar con los obstáculos que se presentan. Tengo la fortuna de que te hayas cruzado en mi camino.

María Antonieta Gutiérrez

DEDICATORIA

Eternamente a Alex Tapia Ubillus, que además de ser mi mejor profesor, mi tutor de tesis, es lo más importante en mi vida, MI PAPÀ, el que supo guiarme, aguantarme, aconsejarme, acompañarme y sobre todo amarme desde el inicio hasta el final de este largo proceso. Eres lo que más amo en este mundo y sin ti nunca hubiera sido posible esto.

Carolina Tapia Molina.

DEDICATORIA

Lo que soy es gracias a ellos a mis padres Ángel Gutiérrez y Mariela Álava dedico este esfuerzo ya que dieron todo de sí para que yo logre mi anhelado sueño. Son el motor de mi vida.

María Antonieta Gutiérrez.

| | |
|---|------|
| ÍNDICE | |
| RESUMEN | xvii |
| INTRODUCCIÓN | 18 |
| ANTECEDENTES | 20 |
| JUSTIFICACIÓN | 21 |
| OBJETIVOS | 22 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 22 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 22 |
| CAPITULO I. NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES | 23 |
| 1.1. Definición de Comunicación. | 23 |
| 1.2. Definición de comunicación organizacional. | 24 |
| 1.3. Ámbitos de la comunicación. | 24 |
| 1.4. Comunicación interna. | 25 |
| 1.4.1. Objetivos y funciones de la comunicación interna | 27 |
| 1.4.2. Tipos de comunicación interna | 29 |
| 1.4.3. Comunicación formal | 30 |
| 1.4.2. Comunicación informal | 35 |
| 1.5. Público interno y externo..... | 35 |
| 1.6. Herramientas del proceso de comunicación..... | 36 |
| 1.7. Canales de comunicación..... | 39 |
| 1.7.1 Comunicación Escrita | 39 |
| 1.7.2. Comunicación oral | 42 |
| CAPÍTULO II: IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES | 44 |
| 2.1 El proceso de comunicación..... | 45 |
| 2.2. Comunicación eficaz..... | 47 |
| 2.3. Barreras en la comunicación..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 2.3.1. Las barreras del idioma..... | 51 |
| 2.3.2. Las barreras psicológicas | 52 |
| 2.3.3. Las barreras fisiológicas | 52 |
| 2.3.4. Las barreras sistemáticas | 52 |
| 2.3.5. Las barreras de actitud. | 52 |
| 2.4. Conflicto en las organizaciones. | 54 |
| CAPÍTULO III. TEORÍAS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN | |
| ORGANIZACIONAL..... | 58 |
| 3.1 Teoría de las cinco preguntas de Harold Lasswell. | 58 |
| 3.2. Teoría matemática de la comunicación de Shannon y Weaver..... | 61 |
| 3.3. La geometría de la comunicación empresarial por Ítalo Pizzolante. | 64 |
| 3.4. Tres formas importantes de comunicación corporativa por Cees Van Riel. | 69 |
| CAPÍTULO IV: RELACION COMUNICACIÓN, CULTURA Y CLIMA EN LAS | |
| ORGANIZACIONES..... | 73 |
| 4.1. Importancia de la Cultura Organizacional. | 73 |
| 4.2. Elementos de la cultura organizacional. | 75 |
| 4.3. Tipología de culturas de acuerdo a las organizaciones. | 76 |
| 4.3.1 Organizaciones orientadas al poder..... | 76 |
| 4.3.2 Organizaciones orientadas por la función (rol)..... | 77 |
| 4.3.3. Organizaciones orientadas por la tarea..... | 77 |
| 4.3.4 Organizaciones orientadas por la persona..... | 78 |
| 4.4. Rol de la comunicación en la cultura organizacional..... | 78 |
| 4.5. Importancia del clima organizacional. | 80 |
| 4.6. Rol del clima organización con la comunicación..... | 80 |
| CAPITULO V. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. | |
| 5.1. Diagnóstico de comunicación organizacional..... | 83 |
| 5.2. Estrategias de comunicación organizacional..... | 85 |
| 5.3. Gestión de la comunicación interna. | 87 |

| | |
|---|-----|
| CAPITULO VI: MARCO METODOLÓGICO | 89 |
| 6.1 Diseño de la investigación. | 89 |
| 6.2 Grupo objetivo..... | 90 |
| 6.3 Población y muestra..... | 90 |
| 6.4 Técnicas para la recolección de información | 91 |
| 6.4.1. La Entrevista | 91 |
| 6.4.2 La Observación | 92 |
| 6.5. Preguntas de investigación..... | 92 |
| 6.6. Guion de preguntas..... | 92 |
| 6.6.1 Reducción de datos | 93 |
| 6.6.2 Categorización de datos. | 93 |
| 6.6.3 Codificación de datos. | 94 |
| CAPITULO VII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS | 95 |
| 7.1 Clasificación y organización de los resultados del diagnóstico..... | 95 |
| 7.2 Categorización. | 95 |
| 7.3 Análisis de los resultados del diagnóstico. | 96 |
| 7.3.1 Actitud de los supervisores. | 99 |
| 7.3.2 Funciones del departamento | 101 |
| CONCLUSIONES | 103 |
| RECOMENDACIONES | 105 |
| REFERENCIAS | 107 |

Índice de Gráfico.

| | |
|--|-----------|
| Gráfico 1. Teoría general de la información. | 60 |
|--|-----------|

Índice de Apéndice.

| | |
|---|------------|
| Apéndice 1. Cronograma. | 113 |
| Apéndice 2. Categorización. | 114 |
| Apéndice 3. Presupuesto. | 115 |
| Apéndice 4. Plan Comunicacional. | 110 |
| APÉNDICE 5. Formato de evaluación del comité técnico. | 135 |
| APÉNDICE 6. Boletín. | 136 |
| APÉNDICE 7. Afiche de Misión y Visión. | 137 |
| APÉNDICE 8. Manual del colaborador. | 138 |

RESUMEN

Mediante el estudio de la comunicación interna de la empresa fabricante de cables Electrocables; se propone elaborar un modelo de intervención comunicacional con el fin de mejorar los procesos de comunicación en una planta de producción. El presente trabajo contiene estudios teóricos de la naturaleza de la comunicación humana, el proceso de comunicación, los modelos de intervención comunicacional, también se define que es la comunicación organizacional interna y la importancia del proceso de comunicación entre jefes y colaboradores.

Las técnicas de investigación utilizadas son: la entrevista a los operarios y jefes lo cual permitió conocer sus respectivas percepciones sobre la comunicación en el departamento de producción, facilitando tomar las acciones necesarias, fundamentadas en los resultados del diagnóstico comunicacional. Se concluye que con el modelo de intervención propuesto, la organización fabricante de conductores eléctricos podrá mejorar el proceso de comunicación, lo cual generara un clima organizacional distendido que redundará en mayor desempeño y productividad.

Palabras claves:

Comunicación organizacional – comunicación humana - modelo de intervención – proceso de comunicación.

INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional es el factor determinante que permite el desarrollo, el cumplimiento de los objetivos y los valores establecidos en la organización o departamento, los procesos de comunicación deben estar claramente definidos, para que así la información sea difundida de forma oportuna dentro de la organización.

La comunicación es un factor clave en toda la organización, es la base estructural sobre la que descansa la eficiencia y efectividad del factor humano que por naturaleza requiere comunicarse para satisfacer sus necesidades, es por ello que dentro de las organizaciones es indispensable que los colaboradores desarrollen una relación basada en la cordialidad y el respeto para así alcanzar las metas propuestas.

Un proceso de comunicación adecuado, genera sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización, la buena comunicación genera un buen clima laboral, lo cual se ve plasmado en el aumento de la productividad de la organización.

El presente trabajo de investigación, se ha realizado con base en la problemática existente en la planta de producción de una empresa productora de cables eléctricos, y tiene que ver con el deficiente proceso de comunicación en el área de producción, nuestro objetivo es desarrollar un modelo de intervención comunicacional que sea eficaz para la organización.

Este documento está organizado de la siguiente manera: En el primer capítulo se aborda la naturaleza de la comunicación organizacional, donde se menciona la definición de comunicación, definición de comunicación organizacional, ámbitos de la comunicación, comunicación interna, objetivos y funciones de la comunicación interna, los tipos de comunicación interna, el público interno y externo, las

herramientas del proceso de comunicación y los canales de comunicación.

En el segundo capítulo se define el proceso de comunicación, se describe la importancia del proceso de comunicación en las organizaciones, estableciendo la comunicación eficaz, las barreras en la comunicación y el conflicto en las organizaciones.

En el tercer capítulo se explican las teorías acerca de la comunicación organizacional tales como: las cinco preguntas de Harold Laswell, la teoría matemática de la comunicación de Shannon y Weaver, la geometría de la comunicación empresarial de Ítalo Pizzolante, y finalmente las formas de comunicación corporativa desarrollada por Cees Van Riel.

En el cuarto capítulo se aborda la relación de la cultura y clima con la comunicación organizacional, se explica la importancia de la cultura organizacional, los elementos fundamentales de la cultura, el rol de la comunicación en la consolidación de la cultura y los cuatro tipos de organizaciones orientadas a la cultura, así como en clima se aborda la importancia del clima organizacional y el rol del clima organización con la comunicación

El quinto capítulo establece la importancia de la comunicación organizacional mediante el diagnóstico de comunicación organizacional, las estrategias de comunicación organizacional y la gestión de la comunicación interna.

Finalmente en el último capítulo se presenta el diseño de la investigación las técnicas utilizadas para la recolección de información, el análisis de los resultados obtenidos y la propuesta de un modelo de intervención comunicacional, con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

ANTECEDENTES

La empresa fabricante de cables Electrocables, está ubicada en el Km 11.5 Vía Daule. Fue creada en 1982, iniciando sus operaciones industriales en Guayaquil, con líneas de producción para la fabricación de conductores eléctricos con tecnología de punta para la época, convirtiéndola desde sus inicios en la más moderna planta del país, se caracteriza por tener una administración de tipo familiar.

La comunicación en las organizaciones debe ser concebida como un vector estratégico y un aspecto integrador cuyos efectos y causas se reflejan con frecuencia en la cultura, clima laboral, estilo de liderazgo, toma de decisiones y en definitiva en los niveles de producción y el desarrollo organizacional.

En esta empresa se han identificado diferentes aspectos relacionados con la comunicación interna que afectan directamente al área de Producción, son frecuentes las discusiones entre jefes y colaboradores lo que nos lleva a suponer que estos carecen de habilidades comunicativas esenciales para relacionarse con su personal lo que ha traído como consecuencia problemas en el clima laboral y en la productividad.

En la empresa fabricante de cables Electrocables, el clima organizacional de esta empresa se caracteriza por continuas discusiones y confrontaciones entre directivos y colaboradores como resultado de una comunicación deficiente ya que no se utilizan canales de comunicación apropiados para la transmisión de información.

La comunicación entre jefes y colaboradores se ha reducido significativamente limitando estos a dirigir y sancionar a aquellos colaboradores que les desobedezcan lo cual produce tensión en el clima organizacional del área de producción y a que decaiga la productividad.

JUSTIFICACIÓN

La adecuada comunicación interna es imprescindible para el éxito organizacional, ya que fomenta las iniciativas y suscita la generación de conocimientos dentro de una organización. La complejidad y variabilidad de los asuntos a comunicar, involucra el desarrollo de distintas herramientas de comunicación, las mismas que varían según la tipología de cada organización y el número de colaboradores.

Varias investigaciones señalan que con la ayuda de la comunicación se puede generar un buen clima laboral, lo cual se refleja en el aumento de la productividad, ya que gracias a los adecuados procesos de comunicación, las personas comprenden, interpretan y coordinan aspectos esenciales de su trabajo y adquieren el dominio de los procesos internos en los que están involucrados, con lo cual se desarrolla el compromiso y la motivación y se potencia el sentido de pertenencia de las mismas.

El interés de la presente investigación es realizar el análisis de la problemática comunicacional del departamento de producción de la empresa fabricante de cables Electrocables. Para proponer un modelo de intervención organizacional que la concibe como un factor estratégico de la empresa y como elemento que cohesiona de manera integral a los miembros del departamento cuyos efectos y causa se reflejarán en el estilo de liderazgo, el clima laboral, la cultura organizacional, la toma de decisiones y en los niveles de productividad.

La factibilidad de esta investigación determinó que la organización posee las condiciones necesarias para llevarla a cabo, estas condiciones tienen que ver con la conciencia de la dificultad experimentada en el manejo de las comunicaciones y en la disponibilidad de jefes y colaboradores a la búsqueda de otras alternativas que reduzcan o eliminen estos problemas. Por otra parte, la factibilidad también está vinculada con la disponibilidad de los bienes económicos, materiales y humanos necesarios.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar las variables que afectan la comunicación interna en el área de producción en esta organización fabricante de conductores eléctricos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las debilidades comunicacionales presentes en el flujo de información del departamento de producción de la empresa fabricante de cables Electrocables.
2. Determinar cuáles son los procesos comunicativos que presentan mayor dificultad en la comunicación interna del departamento de producción de la empresa fabricante de cables Electrocables.
3. Diseñar un modelo de intervención comunicacional para facilitar la comunicación en la planta de producción.

CAPITULO I. NATURALEZA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES.

La comunicación es el medio por el cual un individuo interviene sobre otro y viceversa, quienes se convierten en el portador del proceso social creando así la interacción. A través de la comunicación las personas se transforman y conservan como seres sociales. Sin ella, no podrían unirse, ni emprender labores en conjunto. Es como las invenciones y hallazgos que dependen de la recolección de información y un desarrollo sucesivo de los conocimientos, para así transmitir de una generación a otra dichas teorías, sin comunicación sólo habrían podido lograr las investigaciones más sencillas y procesos mentales más primarios.

1.1. Definición de Comunicación.

La comunicación es el proceso generador de conductas que está estrechamente vinculada a un entorno social, laboral construyendo así canales de intervención subjetivos. “La interacción no tiene como fin exclusivo la mediación entre individuos, se trata también de un procedimiento simbólico que perturba la interpretación del medio y la actuación de las personas en base vínculos determinados con los demás”. (Vélez Jiménez; Ruiz Roldán y Zuleta Ruiz, 2012)

La comunicación por ser un proceso de interacción, admite la intervención de al menos dos individuos. En el contexto comunicacional, los individuos ocupan posiciones distintas, y en el transcurso del proceso desempeñan funciones diferentes. Es por esto que para el individuo en desarrollo, la comunicación con la sociedad desempeña tres funciones fundamentales: forma a la naturaleza que lo rodea, precisa su posición en relación con los demás y apoya a adaptarse fácilmente a al medio en el que subsisten.

En los dos últimos aspectos posee influencia crítica sobre la información de su personalidad y percepción del propio ser. Mediante

el cual guía y fija puntos de referencias para tener conocimiento de la conducta que posee. Ya que a través de la comunicación son transferidos las normas y valores, permitiendo expresar sus necesidades para sentir satisfacción.

Es por esto que la comunicación es establecida como toda conducta o no conducta que tiene un efecto o influencia sobre otra persona, debido a su gestión interaccional el cual establece que sus efectos dependen de la persona que comunica y del que recibe e interpreta dicha información.

1.2. Definición de comunicación organizacional.

El intercambio de información y la organización son elementos que no pueden estar separados y a su vez dependen entre sí de ellos, es por esto que la comunicación facilita la distribución y clasificación de las tareas a los colaboradores, que son establecidas para generar sentido a la subsistencia de una organización. (Marchiori, 2011). Es por esto que el núcleo de la organización es la información ya que mantener una comunicación veraz, eficaz dentro los subsistemas de la organización sirve para establecer relaciones laborales sanas y exitosas.

De acuerdo a Aljure (2015) para hablar de comunicación organizacional se debe partir del concepto de organización, por lo tanto la organización es un conjunto de personas que laboran para lograr un objetivo en común; cabe destacar que este ente social puede ser público o privado; su gestión diaria se basa en pequeñas metas, que se deben ser alcanzadas para cumplir el objetivo principal. Pero para que exista un correcto cumplimiento de estos, es indispensable que exista el proceso comunicativo en la organización.

1.3. Ámbitos de la comunicación.

La comunicación organizacional es un intercambio de información dentro y fuera de la empresa; para que exista este intercambio y se

planifique; este debe tener un motivo y un fin; es decir la comunicación empresarial es utilizada como herramienta de orden de los diferentes procesos de comunicación dentro y fuera de las empresas.

Existe una necesidad organizacional de comunicar. En la actualidad ya no se ofrece lo que se produce sino que se produce lo que se vende es decir se vende lo que el cliente demanda. El cliente conoce la oferta a través de la difusión, es decir se establece la demanda, forjando necesidad a través de las diferentes técnicas que posee la organización. Por lo tanto hay que comunicar para que se cree dicha necesidad.

Además, para poder funcionar las empresas necesitan conocer la competitividad de las empresas, es decir las actividades que ejecutan la competencia, para así buscar la eficacia y gestión generando técnicas para aprovechar al máximo sin malgastar tiempo ni dinero. Es por esto que necesita comunicarse con el interior y con el exterior. Para ejecutar dicho proceso hay que formar lineamientos para comunicar a los diferentes sectores, para informar y estar informados.

1.4. Comunicación interna.

Según Andrade. (2010, pág. 87) la comunicación organizacional interna es un eje fundamental de las empresas y tiene como principal objetivo contribuir al logro de los resultados organizacionales, fortalece la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización de sus productos y servicios. Además hay que resaltar que la comunicación organizacional interna cuenta con algunos objetivos, funciones y flujos, así como también se clasifica en algunos tipos y cuenta con una serie de elementos que la conforman.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, si ésta no existe, los empleados no pueden saber que están realizando sus

compañeros, los administradores no pueden recibir información y los supervisores no pueden dar instrucciones, por lo tanto la coordinación del trabajo es imposible. A su vez la cooperación también se torna imposible porque los individuos no puede comunicar sus necesidades organizacionales y sus pensamientos a otros, podemos por lo tanto afirmar que todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Para Chiang, (2012, pág. 87) el objeto de la comunicación interna de las empresas es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, es decir los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él. En el caso contrario, los efectos son muy perniciosos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico de interrelaciones deficientes, baja productividad y personal sin sentido de pertenencia con la organización.

La comunicación interna es un instrumento estratégico clave en las organizaciones, ya que una función eficiente del flujo de información corporativa, logra transmitir correctamente dicha información a los integrantes de la organización su misión, visión, valores estratégicos y objetivos departamentales promoviendo una cultura con sentido de pertenencia y fidelidad hacia la institución.

Por supuesto que la comunicación dentro de las organizaciones siempre ha estado presente, ya que mediante ella circula la información y se relacionan los colaboradores, jefes y gerentes, pero no en todas las compañías se tiene conciencia de la necesidad de implantar una política sólida, continúa y dinámica de gestión de la información que

involucra a todos los integrantes de la organización, como una respuesta importante a la complejidad de los cambios y desafíos que supone manejar una compañía.

El talento humano es el verdadero motor que produce y mueve los resultados de las organizaciones y para no perder en competitividad se debe siempre retener a los mejores. Por esta razón, para aumentar el rendimiento y motivación de los colaboradores, se necesita hacerlos sentir integrados y en línea con la filosofía de la organización mediante una efectiva comunicación que inculquen los valores, visión, misión, metas y estrategias corporativas.

1.4.1. Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según Ruíz, (2010, pág. 193) la comunicación interna es el intercambio planificado de mensajes dentro del seno de una empresa. El objetivo principal, consiste en establecer un conjunto de procesos de transmisión de información, que permitan conseguir los objetivos de la empresa y de las personas. Este objetivo exige el cumplimiento de los siguientes requisitos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que la integran.
- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- Y finalmente, la orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores. La necesidad de la comunicación en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, tanto para la organización como para las personas.

Crespo, Nicolini y Parodi (2015). Establecen las tres funciones que cumple la comunicación interna y que hacen posibles dichas ventajas.

Implicación del personal.- Significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en marcha un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa. Con ello, se conseguirá:

- Que el trabajador se sienta motivado.
- Que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
- Conseguir un cambio de actitudes.

La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir dicho cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa.

Mejora de la productividad.- Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida, a tiempo y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad.

Para (Hartline, 2011, pág. 245) el gran objetivo de la comunicación interna es colaborar con la dirección de la empresa para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean conocidos y entendidos por todos sus integrantes. Como todas las áreas de la organización, la comunicación interna debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados; de otra forma, ni se entendería ni mucho menos se justificaría su existencia.

En lo que se va a diferenciar de las demás áreas es en la manera como llevará a cabo esta contribución, ahí radica precisamente su misión,

razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, fomentando su involucramiento, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Diez, (2010, pág. 138) menciona que la comunicación organizacional interna es un puntal fundamental para el desarrollo de las actividades de las empresas y sus principales funciones y objetivos son:

- Favorecen o promueven las relaciones eficientes entre las personas.
- Constituyen un medio de cohesión interna.
 - Coordinan adecuada responsablemente los recursos disponibles.
- Orientan a las personas hacia el logro de una misión compartida.
- Integran la convivencia entre lo formal y lo informal.
- Establecen una relación abierta con el entorno.

Considerando las afirmaciones de los autores anteriormente mencionados podemos rescatar sus ideas principales; mientras que para Ruiz (2010) el objetivo principal de la comunicación organizacional interna reside en implantar un conjunto de procesos de transmisión de la información, que permitan conseguir los objetivos de la organización y de sus colaboradores, para Hartline (2011) el objetivo de la comunicación organizacional Interna es colaborar con la dirección de la organización para alcanzar los objetivos del negocio haciendo que éstos sean entendidos y conocidos por todos los integrantes que lo conforman.

1.4.2. Tipos de comunicación interna.

La comunicación puede darse de manera formal o informal lo que especifica el modelo organizativo de la empresa que pueden ser: verticales, horizontales y transversales. El modelo de interacción comunicacional más utilizado en la organización es el flujo vertical, el

cual se da de jefes, supervisores y gerentes a colaboradores para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan mayor atención y proporcionar instrucciones. Este tipo de flujo transmite todo tipo de información y generalmente no espera retroalimentación de la misma.

En relación a los métodos en los que la comunicación transita en la organización, se especifica a la comunicación formal como aquella que se da a través de los canales y espacios comunicacionales establecidos por la organización para tal fin. Asimismo, este tipo de comunicación se conforma a partir del lenguaje y los significados “oficiales” de la organización.

Por su parte, la comunicación informal es la transmisión de información que se dan hacia el interior de las organizaciones y que escapan a la formalidad de los canales y espacios institucionalmente asignados para tal fin, bordeando o ignorando, de cierta manera, la estructura jerárquica de la misma y el lenguaje oficial de la comunicación de dicha entidad.

1.4.3. Comunicación formal.

Guzmán (2012) explica que las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirían tanto si incluye dos personas como a toda la organización. Los cuales se basan en factores que influyen en la naturaleza de la comunicación.

El flujo correcto de la información es un componente significativo de unión en cualquier equipo de trabajo. Ya que estos establecen las formas de comunicación dentro de la organización; de acuerdo a los lineamientos, reglas y valores que posee esta.

Cabe destacar que los sistemas y subsistemas que integran la organización se relacionan o se distancian, en base al grado de intensidad que el equipo de trabajo necesite para ejercer el proceso comunicacional. Por lo tanto es indispensable establecer un flujo de comunicación que no solo genere información sino que a su vez esta sea retribuida mediante conocimientos que aporten al equipo.

1.4.3.1. Comunicación descendente.

De acuerdo a Prado (2014) la comunicación descendente se da de un nivel superior a otro inferior, es decir de gerentes y jefes a operadores y colaboradores, los elementos que conforman la comunicación descendente son las ordenes, informes, avisos, comunicaciones disciplinarias, instrucciones y reglas, es decir estatutos que los jefes exponen a los colaboradores y estos deben acatar de acuerdo al nivel jerárquico.

La comunicación descendente da a conocer la función de la organización y los objetivos a alcanzar, así como las funciones que deben ejercer el colaborador y el lugar que posee en la organización, por lo tanto el empleado tiene conocimientos sobre quién es su supervisor y de quien debe recibir las órdenes. Dichas indicaciones le da sentido al trabajo que ejecuta y la relación que posee con los superiores.

Este tipo de comunicación es propio del nivel jerárquico que existe en la organización, la comunicación vertical es el resultado de un antiguo precepto de lo que es mandar, ya que el colaborador no tiene opción de dar su punto de vista, la finalidad de este tipo de comunicación es mantener al talento humano meramente como mano de obra, que deben llegar a una meta establecida sin la necesidad que estén o no de acuerdo a las tareas a ejecutar.

La desventaja de la comunicación descendente consisten en la saturación de los canales de comunicación causando exceso de

directrices, lo cual confunden y dificulta que los colaboradores ejecuten su labor, también las órdenes contradictorias dadas con vaguedad y con mucha prisa, la información sin apertura a la retroalimentación, los mensajes repetitivos que implican falta de seguridad e interés, provocando un clima de frustración y problemas para cualquier departamento.

Hay que tener en cuenta que la comunicación descendente se puede dar de dos formas: mediante la vía escrita y oral; la forma más frecuente es la oral ya que esta es más fácil y ágil de aplicar que la escrita, pero lo más recomendable es la escrita ya que se posee evidencia de la información que se está enviando, en cambio la oral posee problemas de fidelidad y es más propensa a la distorsión.

1.4.3.2. Comunicación ascendente.

El estudio de la comunicación ascendente se dio gracias a la teoría humanística de Hawthorne y Mayo, estos autores consideraron que los colaboradores no eran máquinas, sino personas que laboran y que participan en la organización con la finalidad de alcanzar objetivos. Esto tuvo que ver con el enfoque humanístico el cual propone que es prioritario el ser humano que labora en la organización ya que es un ser vivo con habilidades, conocimiento y sentimientos. (López Jiménez, 2011).

Este tipo de comunicación organizacional se produce cuando los colaboradores de bajo nivel jerárquico transmiten información a los jefes, es decir de abajo hacia arriba, son pocas las organizaciones que se rigen por este tipo de comunicación pero son las más efectivas, ya que al obtener información de los colaboradores generan conocimientos que asisten a la toma de decisiones en el equipo de trabajo.

La retroalimentación es una característica importante para la comunicación ascendente ya que sirve de transmisión para los

colaboradores, culminando el período de la comunicación descendente lo cual garantiza la recopilación de información necesaria que exponen los integrantes de la organización. Es decir, este factor facilita a los superiores ya que genera un feedback apropiado acerca de inconvenientes, y posibles soluciones para los problemas de la organización, lo cuales son necesarios para la toma de decisiones.

La comunicación ascendente posee algunas ventajas, una de ellas es conocer la situación actual del área o departamento de acuerdo a la información proveniente de los colaboradores, así como las expectativas que este posee de la organización, lo cual facilita la toma de decisiones para prevenir problemas en el clima laboral.

Otra de las ventajas es estimular la creatividad, mediante la contribución de los integrantes de la organización a la mejora continua de esta, el fin de esta comunicación es desarrollar el compromiso de los colaboradores y supervisores, para así crear sostenibilidad a la organización por un largo tiempo.

Cabe destacar que esta comunicación no tiene como finalidad promover la queja, que debe ser manifestada cuando sea el momento oportuno, para así obtener solución a los problemas, sino que posee la capacidad de respaldar el progreso de la organización, en base a las contribuciones de todos los integrantes de ésta, así como disminuir las tensiones aportando métodos para canalizarlas.

1.4.3.3. Comunicación horizontal.

La comunicación horizontal es una línea con dirección bidireccional, este tipo de comunicación es el eje de la organización, ya que establece las relaciones entre departamentos y staff lo cual influye en la fortaleza de esta, generando el cumplimiento de objetivos propuestos, es decir este flujo es basado en proyectos que amplían los conocimientos y crecimiento de la organización. (López Jiménez, 2011).

La comunicación horizontal genera intercambio de conocimientos entre diferentes áreas o departamentos, generando consistencia en la formación de equipos, y colaborando con los procesos de gestión. Lo importante de este tipo de comunicación es que los obstáculos son más fáciles de descartar mediante reuniones entre departamentos o grupo de debates en torno al problema originado.

De acuerdo a Guzmán (2015) la comunicación horizontal permite a los integrantes de la organización compartir información, para proporcionar apoyo a los colaboradores pertenecientes al mismo equipo de trabajo. Por lo cual el inconveniente de este proceso comunicativo es cuando los colaboradores no participan con sus ideas a sus jefes o supervisores.

En materia de comunicación lo más importante es la participación de toda la organización multidireccionalmente, es decir aplicar la comunicación horizontal, así mismo como la descendente y ascendente para que exista una comunicación efectiva donde todos los colaboradores tengan conocimientos sobre las funciones que deben ejercer y a su vez colaboren con sus conocimientos los cuales son indispensables para los proyectos ejecutados.

La comunicación horizontal en la mayoría de veces se trata de una comunicación informal, ya que al ser del mismo nivel jerárquico facilita el traspaso de conocimientos entre los diferentes departamentos o áreas de la organización, generando una relación informal y de cordialidad. Cabe destacar que la ventaja de esto es que es más factible la coordinación de actividades para lograr mejores resultados.

Otra de las ventajas de la comunicación horizontal es que existe la probabilidad de menos malentendidos entre empleados, gestionando la comprensión entre ambos, la toma de decisiones, aumentando las buenas relaciones entre colaboradores, permitiendo el traspaso

inmediato de mensajes y la resolución de problemas complicados dentro de una organización.

1.4.2. Comunicación informal.

De Castro (2014) explica que la comunicación informal le da gran importancia a la idea de la red cultural; es decir que dentro de las organizaciones existe un medio de comunicación principal, que une todos los sectores sin considerar jerarquías, títulos o áreas y que no sólo aporta información sino que, fundamentalmente, interpreta para los colaboradores los significados que tiene esa información.

La comunicación informal es independiente de formalidades organizacionales. Ya que el proceso de intercambio de mensajes la gran parte del tiempo se lleva a cabo en horas de comida, eventos sociales, etc. En dichas ocasiones, los superiores pueden reunir información de sus subordinados que sean difíciles de obtener a través de la comunicación formal. Estos mensajes incluyen comentarios, sugerencias, etc. En este caso la comunicación se realiza a través de la gesticulación, movimiento de la cabeza, sonriendo o bien permaneciendo en silencio. No existe un canal definido de comunicación.

Uno de los elementos de la comunicación informal es el rumor, a los cual De Castro (2014) da a conocer que es un aspecto elemental en la constitución de la red cultural, en la cual el “poder” está esencialmente vinculado con el manejo de información “no oficial”. Aquel miembro que cuente con la información detendrá una situación de poder respecto de los restantes miembros de la organización, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma.

1.5. Público interno y externo.

Si hay algo de lo que una empresa no puede excluir, es precisamente, del talento humano. Ya se hacia fuera de la organización, los cuales

son los receptores de los bienes o servicios que ofrece; e internamente se trata del equipo humano implicado en la elaboración de esos bienes o servicios. Son las personas que conforman el personal de la organización de acuerdo a las actividades que realizan: los directivos, empleados, operarios, vendedores de acuerdo con las características de la empresa. También pertenecen al público interno, los socios fundadores y los accionistas, “dueños” de la empresa; si bien no están en forma permanente dentro de la organización tienen con ella una especial relación.

El público externo es aquel que no tiene relación directa con la organización. Es decir son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización de que se trata. Ej.: las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores. Son aquellas personas que interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. (ExpokNews, 2009)

1.6. Herramientas del proceso de comunicación.

Los procesos comunicativos en las organizaciones no solo dependen del mensaje que envía el emisor al receptor, sino también de las herramientas de dicho proceso las cuales son la pieza clave para la difusión del mensaje, es por esto que cada organización dispone de diferentes medios para la trasmisión del mismo.

Cardona (2012) señala que el proceso de comunicación puede valerse de diferentes herramientas para promover la comunicación interna en la organización tales como las siguientes:

- **Revista o periódico institucional:** Una revista o periódico en la organización establece las conductas de los colaboradores generando sentido de pertenencia y motivación del personal.

- **Cuadro de mando integral:** Permite que los colaboradores se encuentren informados diariamente y en tiempo real sobre el progreso en el logro de los objetivos determinados.
- **Programación Neurolingüística:** Es un proceso comunicativo que estudia la forma en que los seres humanos perciben, representan y comunican sus experiencias, para así ayudar a enfrentar los problemas eficientemente.
- **Reuniones formales:** es indispensable que estas reuniones sean previamente planeadas para así detallar los aspectos a tratar así como a que publico va dirigido y cuál es la finalidad de esta.
- **Informes:** los informes corren el riesgo de ser mal interpretados ya que son muy informales por lo tanto muchas veces no son suficientemente claro.
- **Juntas:** las juntas tiene como ventaja que todo el personal de la organización se entere al mismo tiempo, pero cabe destacar que se debe buscar el lugar adecuado para emplearlas.
- **Video Conferencia:** Es una forma semi-personal que permite incluir más al personal, pero resulta costosa su aplicación.
- **Correos electrónicos:** En caso de que la organización no posea intranet. El correo electrónico es el más económico y moderno, que tiene como ventaja de poder enviar el mensaje a varias personas al mismo tiempo. Pero hay que tener orden ya que se puede filtrar los mensajes importantes en los demás mensajes.
- **Intranet:** Es una red de información empresarial privada por lo tanto es una eficaz herramienta frecuentada para la difusión del mensaje y de los servicios en la organización, al igual que para la integración y unidad de mensajes.
- **Hojas o boletines informativos:** Sirven para informar a sus colaboradores sobre las actividades o información idónea que sea relevante para la organización. Cabe destacar que dichos boletines se pueden colocar en los tabloneros de anuncios de la empresa.

- **Carteleras o tablonas:** se utilizan para colocar cualquier tipo de información, que se informe para recibir atención y posiblemente se convierta en tema de conversación en el trabajo.
- **Folletos informativos:** Representan los objetivos, políticas y valores de la organización.
- **Manual de normas internas:** son los enunciados respecto a la política de la organización, listados de datos significativos e información estadística sobre la organización.
- **Página web:** Sección exclusiva interna en la página web de la empresa con clave de acceso al público interno.
- **Memorándum o carta:** es la forma más formal y privada de enviar mensajes dentro de la organización, las cuales sirven para el proceso de retroalimentación ya que el receptor debe volver a ponerse en contacto con el emisor contesta la pregunta implícita de este.
- **Discurso interno:** se utiliza un lenguaje conciso, el cual se establece mediante objetivos claramente definidos que sirve para informar a una audiencia grande sobre los temas más indispensables según la organización.
- **Audiovisuales:** es la forma más dinámica para informar la cual se da mediante el uso de video, audio, imágenes y simulaciones virtuales.
- **Buzón de sugerencias:** Sirve para recolectar comentarios anónimos de los colaboradores de la organización.
- **Entrevistas formales e informales:** Sirven para que el jefe o encargado de las entrevistas tenga conocimiento sobre la situación por la que está pasando el colaborador, mediante las cuales se motiva a los trabajadores, se toma decisiones y se informa sobre algún tema particular de la empresa.
- **Reuniones o eventos informales:** Son reuniones para motivar e informar los asuntos de trabajo para toda la organización o departamentos.
- **Artículos promocionales:** Son incentivos motivacionales u obsequios que se otorgan a todos los trabajadores con mensajes inscritos en base a porcentajes de alcance de metas.

- **Recorridos por las instalaciones:** Sirven para dar a conocer las instalaciones de la organización, principalmente al nuevo personal, y a los colaboradores antiguos para conocer los cambios de la empresa.
- **Pruebas psicológicas:** Sirve como medio ascendente de comunicación, del trabajador que establecen el nivel más bajo hasta el más alto de los colaboradores de la organización.
- **Encuestas internas:** Sirven como investigación sobre comunicación, clima laboral, necesidades y proyectos que se desean implementar.

Coaching: Renueva las relaciones estableciendo una comunicación eficaz en los diferentes sistemas, predispone a los trabajadores para la colaboración y trabajo en equipo.

1.7. Canales de comunicación.

Es importante el traspaso de información dentro de la organización es por ello, que existen canales de comunicación pueden ser formales o informales con el fin de que la entrega de la información remitida sea entendida y genere retroalimentación. Este proceso es indispensable ya que una organización comunicada gestiona los recursos internos que la integran.

Muriel y Rota (1980) citado por Montero y Rodríguez (2014) mencionan que tanto la comunicación formal como la informal se dan a partir de redes. Para ellas, una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos por los que pasa, pudiendo involucrar a dos personas, unas pocas o a toda la organización.

1.7.1 Comunicación Escrita

La comunicación es un proceso indispensable para el ser humano y la comunicación escrita ha subsistido por un largo periodo de tiempo, debido que es el segundo canal más utilizado para expresar información o conocimientos que desean ser transmitidos, en las

organizaciones es la manera más habitual de comunicarse mediante informes, memorándums, carteleras o correos electrónicos, cabe destacar que aunque dichos escritos sean transmitidos por correo electrónicos muchas veces se desarrollan formalmente.

De acuerdo a De Castro (2014). La comunicación escrita es la que permite dejar constancia de ciertos hechos, así mismo, es útil para establecer y normatizar las políticas de la empresa, evita equívocos o sobreentendidos (muy normales en la comunicación oral informal).

La comunicación escrita posee una gran ventaja ya que proporciona registros sobre lo que se ha escrito, es decir posee un aval de lo transmitido disminuyendo las transgresiones de la información lo cual es importante para toda organización. Lo cual establece un registro que perdura en el tiempo, lo más esencial es que el mensaje original seguirá siendo el mismo aunque haya pasado por varias personas y así el receptor tendrá más tiempo de analizarlo.

Montero y Rodríguez (2014). Establecen que los canales escritos son aquellos por los que circulan mensajes codificados por medio de palabras o símbolos escritos. El utilizar canales escritos puede ser importante para tener un registro permanente, tangible y verificable; y generalmente obliga a las personas a pensar con mayor cuidado lo que quiere transmitir, estarán probablemente bien pensadas, serán lógicas y claras, más precisas, pero requerirán de más tiempo.

Este tipo de comunicación permite la unidireccionalidad paralela, por lo que muchas veces no existe rápidamente evidencia de retroalimentación en relación al tiempo en el que el mensaje se ha recibido y comprendido. La retroalimentación de la comunicación escrita no es inmediata, es decir, no proporciona una rápida respuesta que permita verificar la correcta comprensión del mensaje que contiene, la misma, es de suma importancia para las organizaciones ya que constituye un soporte que brinda protección legal y a su vez es

más ágil por cuanto puede llegar a un extenso público mediante un mismo canal.

La desventaja de la comunicación escrita es que el emisor no posee conocimiento si al receptor le llegó el mensaje o si este lo analizó, es decir que la retroalimentación es más lenta a su vez existe la probabilidad que el receptor no comprenda el mensaje, es por esto que el mensaje que será enviado debe poseer información suficiente para que el receptor sea capaz de comprender el mensaje remitido.

De Castro (2014) menciona que una de las comunicaciones escrita más difundida hoy en día es el correo electrónico. Algunos autores opinan que se mueven por la red unos sesenta mil millones de correos electrónicos diarios. Por lo tanto este medio electrónico, es el más utilizado por el personal de oficina, puesto que su herramienta de trabajo son las computadoras, las cuales no son usadas solo para recopilar información, sino que también tiene como finalidad comunicarse.

La ventaja que existe de utilizar medios electrónicos para la transito de la información; es que los mensajes son entregados al receptor con velocidad y eficiencia, sin importar la cantidad de receptores, ni el área donde se encuentre este.

Otro canal de comunicación escrita son los tabloneros de anuncios, que ha sido la manera tradicional de dar a conocer al personal la información general de la organización como proyectos a implementarse, leyes actuales, resultados de proyectos culminados, reglas y propósitos que desea adquirir la organización.

Las cartas a los colaboradores es también uno de los medios utilizados para dar a conocer a los colaboradores de manera confidencial, información altamente indispensable para la organización. Otro de los canales similar al de la carta, es el memorando ya que tienen como

finalidad informar de manera confidencial mensajes o información previamente expuestos, referentes a directrices que los colaboradores deben ejercer.

Las revistas y periódicos internos son instrumentos internos que sirve para informar, motivar y cohesionar al personal. Su importancia es que en ella confluye información de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva a establecer sentimiento de pertenencia de los colaboradores. Por lo tanto es la forma común de dar a conocer los logros de la organización la cual favorece la participación de las actividades, fomentando la investigación; de acuerdo al estado actual de la organización.

1.7.2. Comunicación oral

De Castro (2014) da a conocer que la comunicación oral provee información adicional, a diferencia de la escrita como: los tonos de voz, los titubeos, las palabras sobreentendidas, lo que dejamos sin concluir, etc. Todo aquello asociado a la lengua corporal.

Cada comunicación verbal también implica un mensaje no verbal, este componente tal vez lleve el mayor significado, por lo cual no puede dejar de ser analizado. Es decir que no solo se trata de exponer las ideas mediante el conjunto de sílabas que crean palabras como información que comunicamos a los demás, sino que también se compone de risas, llantos, silbidos y gritos los cuales pueden expresar la situación afectiva en la que se encuentra la persona que transmite el mensaje.

La comunicación verbal es uno de los canales más utilizados en la organización, la cual es más propensa a transmitir directrices por los jefes a los colaboradores, así como un intercambio normal de información desde las más banales como conversaciones telefónicas

por registros de charlas empleadas, hasta las más importantes como las reuniones para la toma de decisiones.

Según Montero y Rodríguez (2014). El canal de la comunicación verbal es aquel por el que circulan los mensajes que utilizan el código oral. Una ventaja importante del uso de canales orales, es que permiten una rápida retroalimentación, mientras que su principal inconveniente es el potencial de distorsión si el mensaje debe pasar por varias personas y/o grupos de personas.

La comunicación oral, es la conversación entre dos o más personas es decir es la relación física entre colaboradores o jefes. Lo cual facilita la comunicación para los individuos que no poseen acceso continuo a los instrumentos electrónicos como los son las computadoras, es por esto que pueden comunicar su información en pocos segundos a través del teléfono alrededor del mundo.

Otro de los medios electrónicos empleados para la comunicación son las teleconferencias, por medio de las cuales los equipos de trabajo en diferentes lugares interactúan a través de las líneas telefónicas (audio conferencias) o por medio de computadores cuando participan en debates en grupo (videoconferencias).

CAPÍTULO II: IMPORTANCIA DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como podemos deducir, la comunicación es de suma importancia en las relaciones interpersonales así como en la vida organizacional. Por lo tanto la comunicación efectiva entre jefes y colaboradores, facilita la relación entre ellos sin importar las posiciones jerárquicas generando una cultura afable y basada en el respeto; en la cual los colaboradores pueden ejercer el derecho de dar a conocer sus ideas y que el jefe puede aplicar dichas sugerencias en la toma de decisiones.

El proceso de comunicación figura una corriente circular, en el cual el mensaje transmite de entidad-1 que es el emisor del proceso; a entidad-2 que es el destinatario de dicho proceso; es por esto que la entidad-2 (destinatario) recibe el mensaje; por lo tanto para que el proceso comunicativo se complete es necesario que la entidad-2 brinde una réplica o observaciones a la entidad-1 en base al mensaje recibido. (García, Arias, & Gómez, 2012)

En las organizaciones del presente cada vez se exige más involucramiento a los colaboradores, se requiere que estos se incluyan, que presten más dedicación y motivación y se orienten al logro de resultados, lo cual se puede establecer mediante una efectiva comunicación por el canal adecuado ya que de esto depende el éxito o fracaso de la organización.

De acuerdo a Balarezo (2014). Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

El proceso de comunicación permite a los integrantes de la organización llevar a cabo las tareas de su trabajo; ya que esta

requiere comunicar a jefes y colaboradores sus responsabilidades de trabajo de modo que se alcancen las metas del grupo.

Por lo tanto es indispensable que el proceso de comunicación tenga establecido la red y el flujo más adecuado para el flujo de información entre colaboradores, para así efectuar sus funciones de acuerdo al cargo que ejecutan, cabe destacar que la característica más primordial de los puestos de trabajo, es la de interacción que existe entre estos ya que es el núcleo de las relaciones interpersonales.

2.1 El proceso de comunicación.

La comunicación más que un modo de acción de los individuos es un proceso, el cual posee un mecanismo que lo sustenta en el espacio-tiempo es la interacción; basado en la retroacción conocida también como retroalimentación o feedback. Los términos que describen los procesos de comunicación empresarial giran claramente alrededor del principio de acción y sus modalidades: interacción, retroacción, pro acción, reacción, transacción y tele acción. (Costa, J., 2012)

La comunicación fundamenta la emisión y recepción de información entre dos o más individuos, los cuales se comunican para colaborar y conseguir información de diferentes asuntos. Es decir se conoce como proceso comunicativo, al conjunto de acciones de intercambio de datos, dicho proceso requiere un emisor y al menos un receptor.

El emisor remite ciertos caracteres como palabras, escrituras o gestos para transmitir un mensaje, cuando estas señales llegan al receptor, éste debe comprenderlas para interpretar el mensaje, el proceso contempla el retorno del mensaje, a través de la cual el receptor se convertirá en emisor, y viceversa.

La comunicación es un proceso en el que participan algunos elementos que son indispensables para que éste se pueda llevar a cabo con cierta eficiencia. Los cuales son:

- **Emisor/fuente:** La comunicación se inicia con el emisor. El emisor puede ser una o varias personas con ideas, información y un propósito para comunicar. No hay que olvidar que se necesita saber quién es nuestro receptor y de esta manera adecuar lo que comunicamos a las características de quien lo recibe.
- **Encodificación:** Es el segundo paso de este proceso consta en que una vez que ya se tiene la idea de lo que se va a comunicar, se debe traducir en palabras orales o escritas, o en algún símbolo que posea un significado claro y comprensible para el receptor.
- **Mensaje:** Es la forma que se le otorga a una idea o algún pensamiento que el comunicador desea transmitirle al receptor, en otras palabras, es la idea sobre lo que el emisor quiere que en sí el receptor reciba.
- **Medio o canal:** Es el vehículo a través del cual viaja el mensaje del emisor al receptor. Hay diferentes tipos de medios y siempre hay que buscar el que sea más efectivo para que el mensaje sea comprendido fidedignamente por los receptores.
- **Receptor:** Es la persona que recibe el mensaje por parte del emisor, ese mensaje es aceptado por las habilidades comunicativas del receptor, sus actitudes, el grado de conocimiento acerca del tema y su posición dentro del sistema.
- **Decodificación:** Es el proceso final de la comunicación, significa que el receptor encuentra el significado e interpreta el mensaje que le envió el emisor, es lo contrario a la Encodificación, es cuando se traduce el código a la idea propia que el emisor quiso transmitir, y en este elemento es donde se puede saber si la retroalimentación es eficaz o errónea.

- **Retroalimentación:** Permite al emisor determinar si el receptor ha recibido o no el mensaje y si este ha producido en dicho receptor la respuesta pretendida, la retroalimentación puede ser de dos maneras, directa o indirectamente. (Martínez y Nosnik, 1988 13-15)

Martínez y Nosnik (1998) entienden la comunicación como un proceso por medio del cual un individuo se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que este último, dé una determinada respuesta, sea una opinión, conducta o actitud, los autores afirman que la comunicación pretende establecer un contacto con alguien por medio de ideas, hechos pensamientos y conductas, buscando una reacción que implica un objetivo, que generalmente es el de cambiar reforzar o enseñar el comportamiento, actitudes y conocimientos de quien recibe los mensajes.

El proceso de comunicación bien estructurado genera una relación interpersonal adecuada entre jefes y colaboradores, es decir que los elementos de comunicación deben estar formados con el fin de transmitir información veraz y concisa para llevar a cabo una comunicación efectiva. Si en este proceso algún elemento falla, es seguro que la comunicación no genere conocimientos esenciales que fomentan una organización sana.

Cabe destacar que es primordial tener en cuenta el contexto social en el que cada persona afecta a este proceso, es por ello que antes de comunicarse es fundamental conocer el entorno, para de esta manera saber elegir el camino correcto para comunicarnos con la misma y así conseguir que el mensaje que se desea enviar llegue con claridad y éxito.

2.2. Comunicación eficaz.

La comunicación eficaz es fundamental para cualquier organización y puede ayudar de muchas maneras. De hecho, la comunicación juega

un papel en el desarrollo de productos, relaciones con los clientes, gestión de los empleados prácticamente todas las facetas de un negocio de operaciones. Los empleados son una audiencia clave, ya que a menudo sirven como conducto para otros públicos. Si los empleados están informados y comprometidos, las comunicaciones con otros grupos son propensas a ser fuerte también.

La comunicación efectiva construye relaciones fuertes en base a la confianza y la lealtad los cuales son factores claves en cualquier relación y ambos son impulsados por la comunicación centrada en la satisfacción de las necesidades individuales, la transmisión de información importante y proporción de la retroalimentación positiva y constructiva. Las relaciones fuertes con el público externo también construyen una comunicación sólida sobre los productos, servicios, cultura y valores de la organización.

La comunicación es una fuente de información para los miembros de la organización, indispensable para el proceso de toma de decisiones ya que ayuda a identificar el inconveniente, y a su vez a evaluar el curso alternativo de las acciones a tomar mediante las sugerencias de los colaboradores.

La comunicación también juega un papel crucial en la alteración de las actitudes de los individuos, es decir, una persona bien informada tendrá una mejor actitud de un individuo que se encuentra en un proceso comunicacional deficiente. Las revistas, diarios de organización, reuniones y otras fuentes de información ayudan a la comunicación para moldear las actitudes de los empleados.

La comunicación efectiva es importante para los gerentes en las organizaciones pues facilita la realización de las funciones básicas de gestión, es decir, la planificación, organización, dirección y control. La comunicación ayuda a los administradores a realizar sus trabajos y responsabilidades, la misma que sirve como base para la planificación.

Toda la información esencial debe ser comunicada a los gerentes que en giro deberán comunicar los planes a fin de ponerlas en práctica.

Por lo tanto, se dice que la comunicación eficaz es un componente básico de las organizaciones de éxito. En otras palabras, la comunicación actúa como la sangre de la organización. La importancia de la comunicación en una organización puede resumirse en los siguientes asuntos:

La comunicación promueve la motivación informando y aclarando a los colaboradores acerca de las tareas a realizar, la forma en que se debe realizar y cómo mejorar su rendimiento. La comunicación también ayuda a controlar los procesos organizacionales y controla el comportamiento de los miembros de la organización de diversas maneras.

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que se enfrenta en el mundo actual de las organizaciones está relacionado con incompetencias que se presenta en la forma de entablar conversaciones y relacionarse con los demás, muchos individuos tienen problemas por su incapacidad de expresarse, dificultad para reclamar o para reconocer el trabajo de otros.

La comunicación eficaz en la organización da lugar a un fuerte trabajo en equipo y la capacidad de los empleados en todos los niveles de la organización para trabajar juntos para lograr objetivos de la empresa. Además, la comunicación eficaz en las organizaciones proporciona a los colaboradores el conocimiento, la estructura y el ambiente de trabajo positivo que necesitan para sentirse cómodos favoreciendo la solución de conflictos con eficacia.

Un sistema de comunicación efectivo y eficiente requiere un dominio de gestión en la entrega y recepción de mensajes., un gerente debe descubrir y despejar las barreras de la comunicación, analizar las

razones de su ocurrencia y tomar medidas preventivas para evitar los obstáculos, por lo tanto, la responsabilidad principal de un gerente es desarrollar y mantener un sistema de comunicación eficaz en la organización.

2.5. Retroalimentación.

La retroalimentación es un proceso que ayuda a proporcionar información sobre las competencias de las personas, sobre lo que sabe, sobre lo que hace y sobre la manera en cómo actúa. La retroalimentación permite describir el pensar, sentir y actuar de la gente en su ambiente y por lo tanto nos permite conocer cómo es su desempeño y cómo puede mejorarlo en el futuro.

Ayuda a los individuos a alinear su propia imagen con la realidad, por lo que puede ser considerada como un espejo que devuelve a la persona la imagen de lo que está haciendo o de cómo se está comportando. Por esta razón, se puede decir que es una herramienta efectiva para aprender como los demás perciben las acciones, conocimientos, palabras y trabajos de la persona en cuestión y permite que ésta le dé a conocer a los demás sus percepciones. Entonces vale la pena buscar y dar retroalimentación regularmente de y a personas diferentes para conocer sus perspectivas. (Ávila, 2009)

La retroalimentación es el proceso mediante el que un sistema recoge información sobre los efectos de sus acciones en el medio en el que habita, es decir, la información que viene de vuelta. La retroalimentación determina las acciones posteriores a seguir por el sistema.

Los estudios sobre los sistemas interpersonales (familia, instituciones, países, etcétera) muestran que las conductas se inscriben en circuitos de retroalimentación, ya que la conducta de cada persona afecta a la conducta de los demás y a su vez es afectada por esas conductas que le llegan de vuelta, creándose una causalidad circular de estructura

más compleja que la hasta ahora descrita por el modelo mecanicista lineal.

2.3. Barreras en la comunicación.

De acuerdo a García, Arias y Gómez (2012). Las barreras en el proceso comunicativo de una organización personifican las dificultades que desfiguran la transmisión del mensaje. Todo característica, elemento o situación que imposibilite, el adecuado flujo de información a través de los canales establecidos por la institución es considerado una barrera comunicacional.

Una organización en la que sus colaboradores no comparten información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existen canales formales de comunicación, y las noticias pasaran a través de la red informal; en la que los jefes nunca le dicen a sus colaboradores lo que se espera de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni se les da retroalimentación, en la que la comunicación fuera totalmente rudimentaria, con graves carencias, distorsiones y omisiones. Dicha organización desaparecería, a corto plazo ya que la comunicación es el pilar fundamental en la subsistencia de la misma.

De acuerdo a Prado (2014) entre los problemas más comunes de comunicación se encuentran:

2.3.1. Las barreras del idioma

El lenguaje y la capacidad lingüística pueden actuar como una barrera para la comunicación. Sin embargo, incluso cuando se comunica en el mismo idioma, la terminología utilizada en un mensaje puede actuar como una barrera si no se entiende completamente por el receptor. Por ejemplo, un mensaje que incluye una gran cantidad de palabras especializadas y abreviaturas no serán entendidas por un receptor que no está familiarizado con la terminología utilizada.

2.3.2. Las barreras psicológicas

El estado psicológico de los comunicadores influirá en la forma en que se envía el mensaje, recibido y percibido. El manejo del estrés es una habilidad personal importante que afecta a las relaciones interpersonales. La ira es otro ejemplo de una barrera psicológica para la comunicación, cuando se enoja es fácil decir cosas que lamentar más adelante y también para malinterpretar lo que otros dicen.

2.3.3. Las barreras fisiológicas

Las barreras fisiológicas pueden resultar de estado físico del receptor. Por ejemplo, un receptor con audición reducida no puede escuchar una conversación oral especialmente si existe un ruido significativo de fondo. Otra muestra de una barrera física para la comunicación es la distancia geográfica entre el emisor y el receptor.

La comunicación es generalmente más fácil a través de distancias más cortas a medida que existen más canales de comunicación que estén disponibles. La tecnología moderna sirve para reducir el impacto de las barreras físicas, ya sea aunque la distancia sea larga ya que existen un sin número de aparatos tecnológicos que facilitan el proceso comunicativo.

2.3.4. Las barreras sistemáticas

Los impedimentos sistemáticos a la comunicación pueden darse en las organizaciones donde existen sistemas de información ineficiente, ausencia de canales de comunicación, o donde hay una falta de comprensión de los roles y responsabilidades para la comunicación.

2.3.5. Las barreras de actitud.

Las barreras de actitud son comportamientos o percepciones que impiden a las personas comunicarse de manera efectiva. Siendo el resultado de conflictos de personalidad, resistencia al cambio o falta de motivación. Los receptores de mensajes eficaces deben tratar de

superar sus propias barreras de actitud para facilitar la comunicación efectiva.

La comunicación en las organizaciones es uno de los factores más importantes y críticos, pues de esta depende el desarrollo de todas las actividades y proyectos. Es por esto que las barreras de la comunicación son limitaciones que no permiten que el proceso de la comunicación se desarrolle de forma correcta.

Si la comunicación no es efectiva y no cuenta con los métodos correctos y eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos, tales como malos entendidos, comunicación incorrecta de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados, esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo. Uno de los principales obstáculos, es no reconocer que existen barreras lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

Para que la comunicación sea efectiva y asertiva dentro y fuera de la organización, se debe tener claro que se necesita ser empático, paciente, y tener la destreza necesaria para saber controlar las situaciones que se les presenta. Una buena comunicación es fundamental en cualquier organización. Sin embargo, en numerosas ocasiones, esta no suele ser tan fluida como debería serlo lo que impide el desarrollo efectivo de las tareas en la organización.

Como se observa, la comunicación se puede infringir como resultado de muchas barreras de comunicación que pueden ser atribuidos al emisor o al receptor. La comunicación eficaz requiere estar familiarizado con las barreras, elegir los canales apropiados para la comunicación también es importante, porque elegir el medio equivocado quebranta el mensaje y la comunicación deja de ser efectiva.

2.4. Conflicto en las organizaciones.

González (2010) establece que el mismo hecho de que las organizaciones estén compuestas por personas que interactúan entre sí constituye una condición que puede o no desencadenar un conflicto, que se evidencia no como una situación aislada, sino como un proceso común que forma parte de su vida. Por lo tanto esto da a conocer que el conflicto es innato a las organizaciones, aunque no significa que todas las situaciones terminen en él, ni que sus resultados sean iguales en cada caso.

El conflicto organizacional sucede cuando dos o más partes se encuentran en desacuerdo con respecto a los aspectos esenciales de sus labores ya sea la distribución de recursos simbólicos o materiales, lo cual promueve la discordancia de metas o disconformidad de intereses.

Moore (1986) propone cinco categorías causales:

- **Conflictos de relaciones:** por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.
- **Conflictos de valores:** por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diversas percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.
- **Conflictos basados en intereses:** pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma como se evalúa y las personas.
- **Conflictos por discrepancia sobre información:** por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más

relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y de las situaciones.

- **Conflictos relativos a la inequidad estructural:** por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no “justa” de recursos y factores ambientales que dificultan la cooperación.
- **Conflicto de recursos:** ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entiéndase material o no.

Uno de los aspectos causales más relevantes de la clasificación que establece Moore para la investigación es el conflicto de relaciones, el cual trata de las conductas de los individuos involucrados en la estructura de la organización, los cuales juegan un papel indispensable en la resolución de conflictos. A menudo, el conflicto es el resultado de las relaciones interpersonales en la cual los involucrados no son capaces de resolver. Ya que no siempre es fácil dejar a un lado los prejuicios, pero es importante reconocerlos y tratarlos antes de que surjan conflictos.

Es por esto que un buen funcionamiento de las relaciones interpersonales en la organización, fundamenta el desarrollo sistémico del colaborador. En la cual el individuo adquiere importante refuerzo social del entorno favoreciendo la adaptación al mismo. En cambio, la carencia de esta destreza consigue provocar aislamiento, baja productividad y, en definitiva, deficiente clima organizacional.

El clima organizacional no solo son las apreciaciones que el colaborador tiene sobre las particularidades de la organización, es decir el dictamen que los colaboradores y contratantes establecen de la institución en la que laboran. También comprende directamente de las relaciones interpersonales entre los colaboradores, ya que puede llegar a ser un vínculo positivo dentro de la institución o un obstáculo en el desempeño de esta.

Las actitudes de los colaboradores son muy importantes para las organizaciones, ya que cuando se trata de actitudes negativas, constituye un indicio de dificultades profundas como las actitudes de rechazo lo cual forja lentitud en la entrega de trabajos, así como rotación y ausentismo de los integrantes de la organización. También da lugar a bajo desempeño, deficiente calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros.

Espinosa (2014) da a conocer los resultados desfavorable de permanecer en un medio no grato, adicional de originar condiciones de conflicto y reducir el nivel de satisfacción, genera ausentismo; es decir es la inasistencia de los colaboradores al trabajo, así como la impuntualidad que está clasificado como un tipo de ausentismo por un período de tiempo breve, es por esto que ocasionan que los colaboradores se replieguen físico y emocionalmente del involucramiento con la organización. Es más fácil que los colaboradores insatisfechos se ausenten de sus labores diarias y sean impuntuales; a diferencia de los que están a gusto de laborar en la organización.

Espinosa (2014) afirma que una organización es beneficiosa si logra sus objetivos, es así como convierten la materia prima en productos a precio asequible, es decir, si tiene características eficientes y eficaces, esta se traslada hacia la satisfacción, más que lo opuesto, es decir que a mayor rendimiento constan mayores posibilidades de conseguir un mayor bienestar en el trabajo.

Para que el colaborador se sienta a gusto y entregue lo mejor de sí, se requiere esencialmente de un buen clima laboral ya que mantener un ambiente laboral respetuoso y agradable es indispensable para la ejecución de un trabajo óptimo. En base a una apropiada integración de estrategias del equipo de trabajo, reforzará el sentido de

pertenencia y obtendrá una percepción más clara de las metas a alcanzar.

Las organizaciones deben buscar estos beneficios para acrecentar su rentabilidad, utilizando los mismos recursos para originar un producto con valor agregado sin un costo adicional. Tomando en cuenta la calidad laboral de los empleados.

CAPÍTULO III. TEORÍAS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

El impacto logrado es el resultado de la combinación de las diferentes teorías existentes relacionadas con el fin de obtener resultados dirigidos al dinamismo del sistema organizacional al que todos estamos inmersos. Es por esto que las teorías comunicacionales son indispensables ya que juegan un rol fundamental, se trata de nuevos conocimientos; es el campo que pretende explicar los intercambios comunicativos.

3.1 Teoría de las cinco preguntas de Harold Lasswell.

Lasswell H. (1948) citado por Acevedo (2016), También es conocido como la “fórmula de Laswell” dota un marco conceptual a la sociología funcionalista de los medios de comunicación, ya que en ese entonces solamente incluía estudios de carácter monográfico. Además de las preguntas, también lo traduce en sectores de investigación.

Lasswell plantea las preguntas que nos ayudan a comprender el modelo de la comunicación. Esta fórmula fue analizada y explotada de mil maneras, sobre todo para dotar una estructura de discusión a la acción de la comunicación. Este modelo tuvo un enorme éxito entre los expertos, ya que en la época en la que se desarrolló los estudios de investigación en el campo de la comunicación era prácticamente nuevo. Las interrogantes son:

¿Quién dice? (Análisis del control) Factores que inician y guían el acto de comunicación (comunicador). Emisor: el emisor es la persona que se encarga de emitir el mensaje.

¿Qué dice? (Análisis de contenido) Los contenidos del mensaje. Mensaje: Lo que dice y expresa el emisor. ¿Por qué canal? (Análisis de los medios) La radio, la prensa, las películas y otros canales Canal: Es el medio físico por el cual se envía el mensaje.

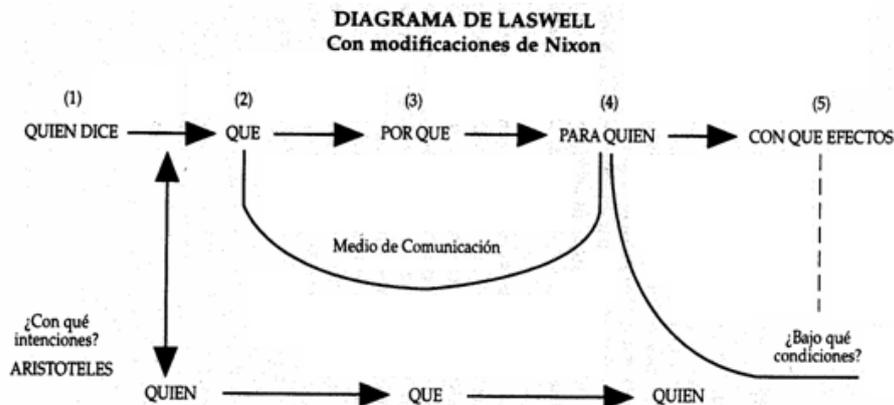
¿A quién dice? (Análisis de la audiencia) Personas a las que llegan los medios. Receptor: Es aquel que recibe el mensaje del emisor.

¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos) Impacto sobre las audiencias. Efecto: que es lo que quiere que el Emisor capte o entienda. Contempla la transformación de la información de manera lineal, proveniente del comunicador, con miras a ejercer una influencia en el o los receptores. De ese modo, el proceso de la comunicación fue abordado como un proceso de persuasión. En consecuencia, se supone que los mensajes siempre provocan efectos.

Algunos teóricos han añadido a este modelo nuevos elementos, sustentándose en algunos argumentos, ya que el modelo se inclina hacia la unidireccionalidad del proceso comunicativo, (emisor-receptor) sin inducir a ninguna capacidad de respuesta, (feedback). Además, el modelo da por asentado una cierta intencionalidad del emisor, considerando la comunicación como un acto persuasivo con efectos concretos.

De acuerdo a Beristáin (2013) El diagrama de Laswell (1965), que posteriormente fue modificado por Nixon (1970), presenta un esquema que se podría denominar clásico en los modelos de comunicación, ya que establece el sujeto emisor, bajo la forma de “quien dice” fase 1, delimita el contenido, de “que” (fase 2), el “por qué” (fase 3), el “para quien” (fase 4), y las consecuencias (fase 5).

Gráfico 1. Teoría general de la información.



Fuente: Ángel Benito, Fundamentos de Teoría General de la información p. 188

Paralelamente a este esquema de razonamiento, se diría que aristotélico, la comunicación sigue un diseño circular quien-que-quien, con lo que parece que se establece un proceso que comienza y termina en el individuo que precisan del mismo modo un medio. Finalmente, las intenciones del emisor y las condiciones del receptor marcan y caracterizan la comunicación. (Beristaín, 2013)

Laswell (1948) le interesó analizar el poder que tiene los medios de comunicación sobre las masas quien siempre responde a una estrategia y busca lograr un efecto con alto nivel de intencionalidad. Partiendo de la interacción de las sociedad hacia la organización, el análisis del modelo comunicacional de Laswell (1948) permite contextualizarlo desde la parte, alta gerencia – cliente interno, cuyo fin es presentar un equipo de trabajo integrado y alineados hacia los objetivos y valores de la organización.

Desde una perspectiva organizacional, el diagrama de Laswell se cumple cuando la alta gerencia (Quien dice), construye una estrategia (Que), se selecciona el canal o medio de comunicación más apropiado

que permita que el mensaje llegue bajo las condiciones óptimas al receptor (Porque), para llegar a sus colaboradores (Para quien), para cumplir con los objetivos deseados (Con que efectos).

Un ejemplo puede ser el de un gerente (comunicador) que en una reunión presencial (canal) informa que habrá recorte de personal (mensaje) en el área de producción (audiencia), por lo que muchos de los colaboradores temen a ser despedidos (efecto).

3.2. Teoría matemática de la comunicación de Shannon y Weaver.

De acuerdo a Beach y Ricoeur (2010). El modelo de Shannon y Weaver se emplea fundamentalmente a la comunicación mediante un dispositivo eléctrico como el teléfono, radio y computadora. Esta teoría propone un esquema estructural de la comunicación, formado por los siguientes elementos:

- a) Fuente:** La fuente es más conocida como emisor es donde se inicia el proceso comunicativo, el cual origina información mediante palabras o signos formando el mensaje a transmitir.

- b) Trasmisor:** El trasmisor es el medio electrónico o no eléctrico que convierte la información a expresar, en un conjunto de signos pertenecientes a un código establecido en la organización, es decir el emisor convierte la información emitida en código los cuales son transformado de acuerdo al canal que posee la organización para transmitirlos.

- c) Canal:** el medio instrumental que transporta las señales de la fuente (cable, red de micro-ondas) a un destinatario. Es el medio por el cual se transmite los caracteres catalogadas por el emisor.

- d) Receptor:** el receptor es la herramienta que expresa el mensaje codificado en información, para así hacer llegar el mensaje del emisor

al destinatario. El receptor competente, que tiene como finalidad ejecutar las actividades contrarias que del transmisor. Por lo tanto su objetivo es transformar la información codificada, es decir transcribir la información en mensaje claro; esto lo realiza el receptor o también llamado destinatario.

e) Destinatario: el destinatario es el individuo, el cual le llega la información. Es el indudable destinatario a quien está consignada la información.

f) Ruido: El ruido es un elemento que perturba la transferencia de la información. Es decir dicho componente del proceso de comunicación no es más que el problema de la transmisión del mensaje ya sea de emisor a destinatario o viceversa.

La propuesta de Shannon y Weaver sobre el proceso de comunicación aunque se base en un modelo comunicativo universal, detalla un procedimiento diferente de la realidad del proceso de comunicación humana personalmente, dejando de un lado los parámetros culturales participantes en esta. El proceso omite la interrelación entre individuos, es decir el intercambio de emociones, percepciones, etc. Por lo tanto no surgen variables situacionales, así como no se presenta aspectos de tipo contextual; lo cual establece la cultura de los individuos que utilizan el canal oral. (Beach y Ricoeur, 2010)

El modelo de Shannon se aplica a cualquier mensaje independiente de su significación. Esta teoría permite, sobre todo explicar el total de la información que conforma un mensaje de acuerdo a la capacidad que posee el medio. Esta capacidad se mide según el sistema binario, el cual se encuentra incorporado a la celeridad de la transmisión del mensaje, para así disminuir la rapidez por el ruido.

El modelo comunicativo de Shannon tiene como objetivo alcanzar la velocidad adecuada en la creación del mensaje para así transmitirlo

adecuadamente; tiende a establecer la capacidad que posee cada canal de comunicación de la organización y por último es indispensable que exista un proceso de codificación de mensajes efectivos ya que previene los inconvenientes que trae consigo los ruidos entre emisor y receptor.

El modelo de Shannon se constituye mediante representación establecida de cinco elementos: fuente que es el emisor, transmisor instrumento de traspaso de información, canal son los medios que establece la organización para el flujo del mensaje, receptor es el destinatario y destino lugar al que llega el mensaje y por último en este modelo se incluye el ruido, ya que aporta incertidumbre al proceso.

Todos los elementos del proceso de comunicación son considerados como ruidos ya que pueden originarse emisor, receptor, canal, etcétera. El modelo de Shannon y Weaver es muy atractivo debido a su relativa sencillez y flexibilidad, no obstante, un análisis más detenido muestra que en realidad no es mucho más que un modelo E-R ampliado por lo que dicho modelo explica poco sobre la comunicación humana.

Es decir el modelo comunicacional planteado por Shannon y Weaver es un procedimiento general de la comunicación que comienza en una fuente de información es decir el emisor que a través de un canal, transmite una señal, la cual a través de su viaje puede ser interceptada por algún ruido. Por lo tanto la información sale del canal, llega al receptor que decodifica la señal convirtiéndola en un mensaje que llega a un destinatario.

Con la teoría de la información se determina la forma más veloz, segura y económica de codificar una información, sin que algún ruido confunda su transmisión. Es por esto que el destinatario debe percibir la señal correctamente; el inconveniente es que aunque exista el mismo carácter en los mensajes, no significa que el destinatario capte

el significado del mensaje que el emisor le envió. Por lo cual la codificación puede representar a la transformación de imagen y voz en señales eléctricas, así como al cifrado de mensajes para asegurar su privacidad.

3.3. La geometría de la comunicación empresarial por Ítalo Pizzolante.

La modernidad exige cambios de paradigmas en la práctica organizacional. En el ámbito comunicacional, las organizaciones se enfrentan a un mundo competitivo a diario, en el cual, la implementación de estrategias comunicacionales efectivas, repercuten en el reconocimiento empresarial y el logro de las metas corporativas.

De acuerdo a Pizzolante (1993) citado por Del Pezo (2012) la comunicación o intercambio de valores globales de la empresa y sus diferentes públicos, es un arma supremamente poderosa para gerenciar la imagen propia procurando alcanzar una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos que ella posee.

Para lograr efectividad en las organizaciones hay que lograr un análisis completo de la misma que englobe lo interno y externo., para determinar los mecanismos de comunicación que permitan enfrentar las debilidades existentes. Pizzolante propone la teoría y la práctica de la comunicación empresarial bajo tres conceptos: a) La cultura b) La identidad y c) La imagen.

Cultura Corporativa.- Son particulares formas de ser y hacer empresa que posee la organización como un todo: capital humano, físico y

social. Es desarrollar el diseño estratégico y planificado de la reputación que esperamos tenga la empresa.

Identidad.- Es la “arquitectura estratégica” de esa personalidad que tiene la empresa.

Imagen.- En base a esto, vamos a dibujar en forma correcta y oportuna la empresa que deseamos ser en la mente de aquellos que nos rodean y de esa manera permitir que la reputación agregue valor a nuestro plan de negocios con RSC.

Pero además propone otros tres conceptos y los compara cual si fueran el hogar donde vivimos:

- **Entorno.-** Es la superficie que rodea a la empresa, sus públicos objetivos. Como por ejemplo es lo que podemos ver cuándo sin salir de casa podemos ver lo que nos rodea.
- **Contorno.-** Es la línea que separa a todos aquellos que “formamos parte de” de “todos aquellos que nos rodean”. Es la línea que delimita lo que es nuestro hogar y lo que hay afuera. Es la línea continua, formada por puntos infinitos de rasgos que caracterizan a la empresa: valores de compromiso, ética personal, transparencia en las acciones, coherencia en el comportamiento público, entre otras características. Forma parte del ser de la empresa. Podemos decir también, que es la parte que se siente y hasta la actitud que se ve o se toca de la cultura corporativa.
- **Dintorno.-** Es como nuestra “casa adentro”. Es el volumen que encierra a la cultura, es decir la forma de ser y hacer de la organización, cuyo contenido racional es el reflejo de sus colaboradores.

El ingeniero venezolano Pizzolante (1993). Desarrolló una teoría basada en la observación del ámbito organizacional desde tres perspectivas dintorno, contorno y entorno, para impulsar la comunicación empresarial. Motivado en la matemática que hay detrás de la imagen, exploró una nueva aproximación para comprender mejor

los procesos de comunicación en las organizaciones. Este estudio le permitió definir una visión comunicacional de tres dimensiones que conceptualizan geométricamente a una imagen; Entorno, Contorno y Dintorno.

Pizzolante (1993), justificó su investigación de la siguiente manera: Si imaginas una casa, ella está rodeada de vecinos, parques, tiendas, calles, ese es su Entorno; las paredes, ventanas, techos, el color de la fachada, su Contorno y aquello que no ves, es decir su distribución interna, su estilo de decoración, sus cuartos, baños, salones, su Dintorno.

En ese sentido, según Pizzolante (1993), su teoría permite contribuir a la comprensión científica de los procesos que permiten una comunicación corporativa y estratégica que asegure la coherencia, consistencia y permanencia de la reputación y en consecuencia una confianza en la empresa que sea sostenible en el tiempo, y que se extienda a los productos que fabrica, servicios que presta y los procesos de relación con los públicos internos y externos.

Entorno

El análisis geométrico o corporativo de las organizaciones de Pizzolante (1993), visto de afuera hacia dentro, permite proponer la primera dimensión de comunicación definida como entorno. Es todo aquello que circunda o rodea a la empresa como un sólo cuerpo, espacio donde se forma la imagen corporativa. Así mismo, Pizzolante (1993), destaca que en el ámbito comunicacional, el entorno se enfoca en los estudios de superficie que llevan a construir estrategias que permiten ubicar nuestra posición con respecto a los planes institucionales o comerciales definidos por la empresa y navegar con un rumbo cierto y claro hacia nuestros objetivos.

Contorno

La segunda dimensión de Pizzolante surge ante la falla tradicional de darle importancia a lo que dice la gente de la organización y no por qué lo dice o repite el público. El contorno, es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la empresa de lo interno, es decir, el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial y que en el lenguaje de la comunicación empresarial recibe el nombre de identidad corporativa.

De acuerdo a eso, el contorno le dará valor agregado a los elementos comunicacionales si se emplean estrategias basadas en la suma de expresiones verbales y no verbales. Pizzolante, sostiene que una empresa se reconoce por sus manifestaciones y son los aspectos visuales de esos atributos, los más expuestos al escrutinio público. Por ello, se habla de aplicar estrategias efectivas a nivel visual, además de la esencia, de la calidad de su actuación y de los productos o servicios que proporcionan.

La teoría define la identidad como la totalidad de la personalidad de la empresa, que se deriva de sumar todos sus rasgos: filosofía, historia, cultura, estrategias, estilo de gestión, reputación y la conducta de los empleados, vendedores y otros representantes de la empresa, que se suman a la publicidad de los productos, la expectativa que satisfacen, entre otros puntos de contacto de la empresa y sus diferentes públicos internos y externos.

En definitiva, Pizzolante (1993), sintetiza esta dimensión de la siguiente manera:

Cuando visitamos por primera vez la casa de una familia y tocamos la puerta, se inicia, desde el momento que vemos su exterior: jardines, decoración, colorido. Desde que suena el timbre hasta que nos despedimos, hacemos un análisis inmediato, a veces involuntario, en el que sin darnos cuenta estamos codificando cada mensaje que

recibimos y configurando la imagen que nos hacemos de la familia aun sin conocerla.

Dintorno

Para completar la geometría del cuerpo de la empresa, además del entorno y el contorno, Pizzolante, se refirió a aquello que está contenido en todo lo que comunicamos, que no se ve, pero se siente y que guía nuestros actos voluntarios o involuntarios. Es la parte no tangible de la empresa donde están anclados valores, normas y principios, encerrados todos juntos en la tercera dimensión geométrica: el Dintorno, volumen que contiene lo que proyectamos dentro y fuera de la empresa cuando nos relacionamos.

El Dintorno según Pizzolante lo definen los valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales y las redes de colaboración entre aquellos que conforman la empresa, también influyen su historia y el estilo particular de los fundadores y líderes actuales de la empresa, además del ambiente y realidad del lugar donde se funda y crece. La organización actúa siempre como una red de significados, símbolos e imágenes y cuanto más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

Entonces, el público que recibe nuestros mensajes, se forma un criterio o imagen de nosotros y si la cultura que se comparte está acorde con la que queremos y está previsto en nuestro plan estratégico de empresa, lograremos nuestros objetivos.

El dintorno, se basa en el diseño estratégico interno, cuando se constituye como elemento básico de orientación de la gestión, es decir, dirigir a la empresa por la cultura, lo que significa pasar de un sistema mecánico de gestión a un sistema orgánico de gestión, en otras palabras, es darle más importancia a la estrategia corporativa que a la propia estructura de la empresa.

Por eso, una de las estrategias gerenciales a considerar en el dintorno, es la implementación de mecanismos de comunicación interna, que permitan a los colaboradores integrarse, vincularse e identificarse con las políticas corporativas de la organización.

Por otra lado, Pizzolante (1993) en su Teoría Moderna de la Geometría de la Comunicación Empresarial, enfatiza que es clave desarrollar un pensamiento estratégico para actuar oportunamente y construir una visión corporativa, es decir, sin fronteras, que comprenda la empresa como un cuerpo indivisible, un sistema interrelacionado donde todas las áreas deben compartir inquietudes y retos comunes, como única manera para ser proactivos y así reaccionar rápido a los cambios del ambiente.

En el ámbito comunicacional, según la teoría, la visión global, con buen foco, nos obliga a que más allá de preocuparnos por los productos que fabrica la empresa, se debe ocupar de la empresa que fabrica los productos: La coherente comunicación, la consistente comunicación y la permanente y oportuna comunicación, son factores críticos de éxito. Así mismo, un buen gerente, es el líder permanente de una revolución cultural (dintorno) para buscar, pensar y provocar cambios en su identidad (contorno).

3.4. Tres formas importantes de comunicación corporativa por Cees Van Riel.

Según Cees (1997) las tres formas importantes de la comunicación corporativa son: “comunicación de marketing”, “comunicación organizativa”, y “comunicación de dirección”. La “comunicación de marketing” se usa como termino general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos.

La comunicación organizativa se encarga de las relaciones tales como, las de administración, inversionistas; la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna. Todas sus manifestaciones están dirigidas a los públicos objetivos de la entidad, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación indirecta.

La comunicación de dirección incluye funciones de organización, planificación, coordinación y control, todas aquellas referentes a transmitir autoridad, y lograr la colaboración de los integrantes. La comunicación corporativa abarca estas tres formas que deben encontrarse integradas formando una totalidad que permita unificar la comunicación dentro de la organización y evitar la desintegración de mensajes. La combinación de las tres estrategias tiene como fin lograr una relación total con las metas y objetivos de la organización.

Dicha relación se logra a través de prioridades claras que establezcan puntos de partida comunes y se deriven de la identidad, estrategia e imagen corporativa. El objetivo de la comunicación corporativa es coordinar las formas de comunicación externa e interna para crear una relación positiva entre la organización y su público ya sea interno o externo.

(a) Comunicación de Dirección

Los directores desempeñan funciones clave en las organizaciones. La dirección es a menudo descrita como la que “lleva a cabo el trabajo a través de otras personas”. Esto incluye funciones de planificación, organización, mando, coordinación y control. La dirección solo es posible con el consentimiento de aquellos a quienes se dirige. Dicho de otra forma, no se puede dirigir a nadie que no quiera ser dirigido. Como consecuencia uno de los papeles del director es el de convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial

para una organización, no solo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación.

La responsabilidad de la comunicación alcanza a todos los niveles de una organización. No solo los directores gerentes, sino también los mandos intermedios y los ayudantes de dirección, utilizan la comunicación para alcanzar los resultados deseados, tales como:

1. Desarrollo de una visión compartida de la empresa dentro de la organización.
2. Establecimiento y mantenimiento de la confianza al liderazgo de la organización.
3. Inicio y dirección del proceso de cambio.
4. Dar poder y motivación a los empleados.

De forma externa, la dirección debe poder comunicar la visión de la empresa para ganar el respaldo de los Stakeholders.

(b) Comunicación de Marketing

La comunicación de marketing contiene principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o de servicios. Casi todos los que han escrito sobre el tema ven a la publicidad como el elemento dominante en el mix de comunicación de marketing o, por lo menos, como el más destacado.

Cees V. (1997). Considera a la publicidad como el proceso de persuasión relativa indirecta, basado en la información sobre los beneficios del producto, diseñado para crear impresiones favorables que “lleven” a la compra de un producto. Se considera a la promoción de ventas como “actividades adicionales a la publicidad, por encima de los medios de publicidad, que apoyan al representante de ventas y al distribuidor (Jefkins, 1983).

(c) Comunicación Organizativa

La “comunicación organizativa” es usada como término general que incluye las relaciones públicas, las relaciones con las Administraciones Públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que sólo tienen unos pocos puntos en común.

La característica más importante que tiene en común es, sin duda, que toda forma de comunicación organizativa está dirigida ante todo, a los llamados “públicos objetivo”, es decir, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación independiente, normalmente indirecta. Al contrario que en la comunicación de marketing, las distintas formas de organización comunicativa son menos directas en sus intentos de influir en el comportamiento de los públicos de los que depende la organización.

CAPÍTULO IV: RELACION COMUNICACIÓN, CULTURA Y CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES.

Así como la personalidad influye en el modo que se expresa una persona, la cultura se relaciona con la comunicación de la organización, puesto que la cultura establece las tradiciones que comparte la organización a sus colaboradores, del mismo modo que las reglas que intervienen para comunicarse entre sí, creando la cultura comunicativa la cual establece las reglas, normas y valores los cuales intervienen en la relación entre los colaboradores y supervisores.

Perea (2013) concibe a la cultura organizacional como el proceso que modela, guía, y determina el comportamiento de los componentes del grupo organizado, es decir sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y dictando las condiciones acerca de cómo sus miembros deben conducirse en ésta.

Gisbert y García (2014) menciona que la cultura interviene en el flujo correcto de la información y que es un factor importante de integración en cualquier colectivo. Las estructuras de la organización se cohesionan o se resquebrajan según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.

4.1. Importancia de la Cultura Organizacional.

La cultura en las organizaciones contribuye un esquema cognoscitivo, afectivo y perceptible que tiene como finalidad la resolución de inconvenientes externos e internos de unificación, lo cual disminuye la indecisión; a su vez la justificación de las conductas de los integrantes de la organización, también define el trato a los consumidores, clasifican y asisten en equipos; entre otros. Es decir, la cultura organizacional no es palpable pero se revela en forma de ficción, ceremonias y tradiciones que vinculan la organización con sus dogmas y revelaciones físicas. (Gómez & Prowesk, 2011)

La cultura organizacional determina el funcionamiento de las empresas, el éxito de los planes de cambio depende de la capacidad y competitividad por parte de los supervisores para establecer la cultura, en base a los requerimientos del entorno. Por lo tanto la cultura es el comportamiento de los integrantes de la organización de acuerdo a los valores establecidos por esta, es por eso que la cultura evoluciona mediante nuevas experiencias, la cual puede reinventarse mediante el proceso de aprendizaje.

La cultura es el proceso que se manifiesta de acuerdo a la labor de la organización para ejecutar las actividades, como sus colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad, a su vez como el grado de independencia y autonomía en la toma de decisiones; desarrollando nuevos conocimientos, lo cual adiestra el dominio y el flujo de información jerárquicamente, generando compromiso por parte de los colaboradores hacia los objetivos de la organización.

Según Ritter (2008) “la cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas.” Por lo tanto es indispensable la responsabilidad de la alta gerencia para construir culturas donde los colaboradores propaguen los conocimientos para comprender la visión y perfeccionamiento de los modelos mentales, es decir organizaciones que establezcan los cambios de su medio mediante la enseñanza que les permita congregarse las nuevas ideas.

Las organizaciones que poseen como visión el crecimiento organizacional, dan apertura a la gestión del conocimiento, lo cual implica generar condiciones establecidas para que el proceso de aprendizaje perdure, y delimitarlas como núcleo indispensable para la organización, mediante el desarrollo y supervivencia de ventajas competitivas.

4.2. Elementos de la cultura organizacional.

La cultura posee diversos elementos como el poder, los roles, las tareas e individuos. Los elementos como el poder son un sistema de coordinación y regulación del comportamiento de los individuos que se presentan de acuerdo a diversas situaciones. El rol y la tarea son elementos que se basan en las funciones de cada cargo, realizados con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

Y el último elemento pero más primordial los individuos, es decir el impulsor de la cultura, establecida por el comportamientos de los colaboradores, ya que la cultura concede a sus integrantes la capacidad para conocer a la organización, esta característica permite distinguir a las organizaciones de otras.

La identificación hace la función de la personalidad de la organización es decir responde a la incógnita de que característica posea la institución, lo cual la diferencia de las otras, dichas características establecen la identificación de esta en el medio, a su vez aumentando el reconocimiento por parte de sus integrantes. Cabe destacar que la identificación es el elemento clave para el progreso o el declive de la organización.

La motivación es la característica indispensable de la cultura, ya que esta le da sentido al trabajo que elaboran los integrantes de la organización, para así alcanzar objetivos propuestos, generando satisfacción de los resultados esperados, lo cual forja una relación de comunicación eficiente entre jefe-colaborador.

El liderazgo se basa en examinar el rol y la colaboración de los jefes de la organización como guía o agente de cambio en establecer y mantener una cultura que proporcione la finalidad de la visión, misión, políticas, principios y valores, de la institución, así como la orientación y desarrollo de un proceso de gestión en toda la organización.

La participación y compromiso son elementos indispensables para las buenas relaciones de los integrantes de la organización ya que tienen como finalidad optimizar el manejo del poder y la autonomía. Mientras que el desarrollo y reconocimiento trata de la labor que ejerce el colaborador las cuales son utilizados para reconocimientos individuales y grupales, lo cual explica la participación de los colaboradores y cuáles son las actividades que utilizan para innovar.

4.3. Tipología de culturas de acuerdo a las organizaciones.

La cultura corporativa es el efecto de la enseñanza en equipo de los integrantes de la organización, correspondiendo a una construcción colectiva en un ambiente visiblemente definido, catalogándolos por tipos. (Gómez & Prowesk, 2011)

Aunque existen tantos modelos de cultura como autores, desarrollamos el definido por Roger Harrison (Harvard Business Review), que define cuatro tipos de orientaciones culturales en función de los objetivos perseguidos por la empresa y los valores asociados a cada uno de ellos, que darán lugar a unas pautas culturales concretas.

4.3.1 Organizaciones orientadas al poder.

La cultura orientada al poder tiene como finalidad controlar su entorno y suprimir la competencia. Es decir los integrantes de la organización que posee un grado de poder dentro de esta se concentran por conservar la autoridad incondicional sobre los colaboradores. Por lo tanto tiene como propósito la competitividad, de los valores, es decir que en base a estos fortalecen la influencia de poder que poseen lo cual implique el control de los colaboradores y la toma de decisiones centralizada.

Este tipo de organización le da importancia a lo formal como lo son las reglas, instrucciones, procedimientos normalizados y esquemas jerárquicos. Por ende es importante mencionar que las organizaciones orientadas al poder determinan que los administradores se comportan

como coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de tareas y normas.

4.3.2 Organizaciones orientadas por la función (rol).

Las organizaciones orientadas por la función les dan importancia al cumplimiento, no solo de actividades por cargo, sino que su vez de los procedimientos, la jerarquía, es decir que los colaboradores deben regirse arduamente a las políticas de la organización, por lo tanto es más complicado y lento el cambio organizacional, ya dentro de las directrices impuestas no se encuentra el cambio, teniendo como objetivo la estabilidad y seguridad.

Cabe destacar que las reglas, las normas, la autoridad y las responsabilidades están claramente definidas. Por lo tanto deben cumplir con los manuales de procedimiento establecidos los cuales deben seguir infaliblemente con el fin de cumplir las normas estrictamente, asegurando las responsabilidades en base a los procedimientos.

4.3.3. Organizaciones orientadas por la tarea.

Las organizaciones orientadas a la tarea tienen como ideología alcanzar o superar los objetivos determinados, por lo tanto significa que los resultados esperados se lograron, produciendo una energía motivacional y emocional, en base al logro y éxito. Es por esto que la autoridad ejerce presión en la competencia de los colaboradores.

En este tipo de cultura en las organizaciones son estrictas en cuanto cumplimiento de objetivos, es decir no permiten que nada se interponga en el camino para ejecutar sus tareas o el logro de los objetivos propuestos. Muchas veces para alcanzar dichos objetivos se saltan de reglas importantes ya que su finalidad es obtener resultados exitosos, sin importar los daños colaterales.

Así como los jefes cuando poseen un colaborador que no tiene la capacidad o el conocimiento para realizar una tarea en específico, se les capacitan, o se los sustituye, es decir dicha cultura ejecuta cualquier tipo de procedimiento organizacional con tal de alcanzar los objetivos propuestos.

4.3.4 Organizaciones orientadas por la persona.

Las organizaciones orientados a las personas tiene como finalidad primordial servir a las carencias que poseen los colaboradores, aquí la jerarquía pasa a un segundo plano, ya que se atiende primordialmente al servicio de espíritu, para llegar a tomar decisiones que posean un efecto positivo para la organización y a su vez para los integrantes de esta, por lo tanto tiene como objetivo el desarrollo y satisfacción de sus miembros.

4.4. Rol de la comunicación en la cultura organizacional.

El clima organizacional son las percepciones que poseen los empleados del ambiente que experimenta en el contexto empresarial pudiendo este repercutir de manera positiva o negativa en el desarrollo de las actividades de la organización.

De acuerdo a Sánchez, M. (2016) La comunicación organizacional es un instrumento fundamental para crear una cultura organizacional. La cultura organizacional es el conjunto de valores que explica el perfil y las características de una organización. Comunicar esos valores tanto al conjunto de individuos que forman el cuerpo de la organización, como al exterior, a la población y a las instituciones sociales es uno de los propósitos de la comunicación organizacional.

La cultura organizacional se refleja en las creencias, conductas, valores e hipótesis que posee la organización, lo cual permite que esta trascienda, delimitando la esencia y las normas para que sus

colaboradores desarrollen una identidad fomentando habilidades comunicacionales de acuerdo al tipo de organización.

La cultura organizacional contribuye a la resolución de problemas internos y externos mediante la reducción de la inseguridad, justifica las conductas de los colaboradores, delimita la relación con los clientes e integrantes de la organización, para así cooperar y coordinar los equipos de trabajos.

La cultura es intangible, que muchas veces se presenta en forma de cuentos y tradiciones que vinculan la organización con sus creencias mediante las declaraciones físicas, las cuales componen lo visible de la cultura: imagen, edificación, logotipos, entre otros.

Gómez y Prowesk (2011) dan a conocer el valor de la organización mediante la eficaz comunicación interna que esta posea, lo cual determina el núcleo de diagnóstico de la cultura organizacional, ya que las creencias e hipótesis de los integrantes en la organización poseen un vínculo en el proceso de la comunicación interna, que le concede personalidad a la organización

La relación entre comunicación y cultura organizacional se basa en la gestión de esta; ya que fortalecer la comunicación organizacional genera una cultura de logros, es decir conseguir que los valores orienten a la misión de la organización para llevar a cabo la visión de esta. Lo cual implica la integración de los colaboradores para el crecimiento de la organización mediante la motivación y productividad.

La cultura y comunicación organizacional son elementos que no pueden estar separados ya que son los responsables de compartir un conjunto común de principios mediante la creación de los procesos organizacionales. Así como los individuos tiene diferente personalidad, las organizaciones poseen diferentes culturas, la cual se propaga mediante el lenguaje, el comportamiento no verbal, y la interacción

entre los colaboradores, este proceso se denomina como cultura organizacional y su origen se da mediante el flujo de la comunicación.

4.5. Importancia del clima organizacional.

El clima organizacional es la percepción individual que tiene cada trabajador que conforma a la organización y que transmite según su forma de ver, de sentir a la infraestructura física y social que hace que se identifique o que rechace a dicha organización.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. (Noriega, 2014)

Sin duda alguna el clima laboral es un instintivo de la supervivencia interna de una empresa u organización lo que da como resultado generando un alto grado de competitividad laboral. El clima laboral es un aspecto elemental en las organizaciones ya que es el ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores. Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

4.6. Rol del clima organización con la comunicación.

El proceso de comunicación es una de las dimensiones más importantes del clima laboral, entendido por los tipos de comunicación:

verbal y no verbal, formal e informal que se manejan interna y externamente en la empresa, a la vez el cómo éstos son administrados y porque medios llega la información al receptor.

Desde ésta perspectiva se considera como factores fundamentales en el clima a “la receptividad de la comunicación, toma de decisiones, compromiso organizacional, coordinación, satisfacción y expectativas de comunicación” que manejan las organizaciones, ya que por naturaleza humana el ejercicio de la comunicación es innato en el individuo y debe ser guiado adecuadamente para alcanzar las metas propuestas. (R. Falcione, 1978: 67), La forma que se maneja la información al interior de la empresa debe ser veraz y oportuna, con flujos de comunicación descendente de directivos hacia trabajadores, de trabajadores hacia directivos y entre pares, cada uno presentará problemas al momento de transferir ideas, pero es la mejor opción de evitar rumores que pueden alterar el clima laboral deseado por la organización.

En cuanto al tema Baguer, afirma que “tiene que haber una política de puertas abiertas de modo que los trabajadores puedan realizar sugerencias sin temor a represalias y puedan exponer sus problemas” esto impedirá que tenga impacto la comunicación informal, rumores o el comúnmente usado radio pasillo, que como particularidad se destaca la deficiencia en la veracidad del mensaje. (A. Baguer, 2010:152)

Los medios a través de los cuales se manifiesta la comunicación cumplen un papel trascendental en la percepción del clima laboral ya que el uso de los medios de comunicación implica la creación de nuevas formas de acción e interacción en la sociedad, nuevos tipos de relaciones sociales y nuevas maneras de relacionarse con los otros y con uno mismo. (Lovato, 2013)

CAPITULO V. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

La comunicación en las organizaciones es una herramienta de trabajo importante por lo cual los individuos pueden entender su papel y desempeñar roles; la comunicación es el factor clave y determinante que facilita la labor de los colaboradores permitiendo alcanzar la efectividad, el desarrollo de los procesos alineados a los objetivos principales de la institución a la cual se pertenece.

La comunicación es un factor indispensable dentro de la organización ya que mantiene saludable a las instituciones. Si no existiera un proceso de comunicación eficiente los colaboradores no tendrían conocimiento sobre cómo proceder ante las normas impuestas, no existiría procesos basados en los objetivos de la organización, y a su vez no se dispondría de la coordinación de las labores.

Es indispensable gestionar el proceso de comunicación en la organización ya que este incrementa la pertenencia de los empleados, facilitando el logro de los objetivos propuestos y optimizando los procesos que incrementa los niveles de innovación. Aljure (2015) explica que la gestión de la comunicación genera, mantiene e incrementa el conocimiento, entendimiento, notoriedad e imagen de la organización.

Dentro del proceso de comunicación existe un factor indispensable como lo es la retroalimentación, la cual se debería dar en todos los sistemas y subsistemas de la organización ya que gestiona proactivamente las inconformidades e inconsistencias que preexisten en los procedimientos desarrollados de manera interna o externa de la organización.

Es por esto que la retroalimentación no solo desarrolla las relaciones de trabajo en un ambiente de cordialidad mientras circula la información, sino que también influye al efectuar el análisis y la planificación participativa de los colaboradores, estimulando, las

habilidad de escucha, para efectuar el feedback ya que si no existe dicho elemento en el proceso de comunicación se pierde el sentido del mensaje transmitido.

5.1. Diagnóstico de comunicación organizacional.

En muchos casos las empresas únicamente hacen diagnósticos integrales de sus operaciones y de sus estructuras muy señaladas, como la solicitud de una financiación o el ingreso de un nuevo equipo directivo. También con frecuencia solamente se hacen diagnósticos de números centrados en las áreas financieras que si bien es cierto son muy útiles para detectar fallas o diferencias en las empresas pero también es cierto que únicamente dan información histórica. (Valenzuela, 2014)

Los diagnósticos hechos regularmente por las empresas, no son capaces de suministrar a la empresa la información y los análisis que necesitan para plantear, desde el punto de vista estratégico, cuál debe ser el futuro de la empresa a corto y mediano plazo.” El diagnóstico debe incluir todas las áreas de la empresa, así como debe ser realizado siguiendo un enfoque básicamente estratégico.

Es importante medir los números financieros como medir y evaluar las actividades, funciones y estructuras que permiten que se lleguen a ellos, es por eso que el diagnóstico debe incluir todas las áreas de la empresa. El diagnóstico debe ser realizado siguiendo un enfoque básicamente estratégico.

Hay varias premisas que permiten entender que el diagnóstico debe tener un enfoque básicamente estratégico como por ejemplo que las empresas se establecen y gestionan con la intención de que sigan funcionando y operando durante muchos años, lo anterior quiere decir que la gestión de una empresa debe preverse siempre a la dimensión de futuro, que es propia de las mismas, para lograr una eficaz gestión

de esa dimensión de futuro, es necesario que los objetivos de los empresarios sean establecidos con claridad.

Antes de fijar los objetivos debemos saber dónde estamos y disponer de un diagnóstico de la situación actual, para poder saber las mejores formas para llegar a ellos, es decir la determinación de la comunicación en función de los objetivos y cuáles son las formas de comunicación que la empresa debe seguir e implementarlas de la mejor forma.

El diagnóstico de Comunicación responde a la necesidad de determinar los aspectos que no están funcionando en la institución y cuáles están en óptimas condiciones, es decir, el análisis de los puntos débiles y fuertes que en materia de Comunicación se evidencian. Existen varios tipos de diagnósticos, por ejemplo diagnóstico de imagen, de cultura, de identidad, de Comunicación externa, de Comunicación interna, etc.

Conocimiento de los procesos comunicativos: aborda el estudio de las relaciones entre actores de la Comunicación, lo que se refleja en los tipos de flujos que recorren en la entidad, las redes y canales de Comunicación.

Conocimiento de la cultura: se enfoca al examen del universo simbólico, los valores, las tradiciones y la situación que caracteriza la empresa en cuanto a las relaciones entre sus integrantes (relaciones armónicas o contradictorias, el grado de tensión interna, tolerancia, solidaridad y sentimiento de pertenencia).

Las técnicas de recolección de información mayormente utilizadas para la realización del diagnóstico de Comunicación interna son: la revisión bibliográfica y documental, observación, entrevistas y encuestas.

Todo lo dicho lleva a que los diagnósticos poseen una singular importancia para la Comunicación organizacional, pues además de contribuir a la eficiente toma de decisiones en los procesos de

Comunicación, constituyen la base y el punto de partida para la implementación de planes y estrategias.

5.2. Estrategias de comunicación organizacional.

La estrategia es un planteamiento o conjunto de planteamientos de corto y largo plazo que definen la forma como una organización ha de lograr la consecución de sus objetivos. De manera tradicional la planeación en sus procesos de ejecución hace una analogía de la estrategia organizacional con la estrategia militar, ya que, uno de los objetivos tradicionales es enfrentar la competencia y por lo tanto incluye conceptos como la táctica y la logística, que por lo general están enfocados a derrotar al enemigo. Sin embargo, en los tiempos actuales, esa percepción se vuelve obsoleta y se hace necesario definir un nuevo concepto de estrategia. (Moreno, 2009)

Cardoso (2002) establece un diagnóstico de Comunicación interna, estructurado por las siguientes etapas:

- **La identificación del público objetivo:** Estos pueden ser los trabajadores y directivos de la propia organización, clasificándolos en centrales o periféricos, en dependencia de su grado de implicación en los resultados que se esperan.
- **Definición de los objetivos:** Los que se derivan de la misión, visión y objetivos más generales de la organización. Por tanto, al referirse a los efectos a alcanzar en el receptor, se expresan en términos de conocimientos, sentimientos, convicciones, actitudes y habilidades. Han de ser igualmente concretos, realizables y medibles al cabo de las acciones comunicativas.
- **La identificación de los ejes psicológicos o conceptuales:** Constituye el principal elemento creativo de una estrategia, referido a aspectos esenciales de contenido y forma de los mensajes que serán

emitidos. Desde el punto de vista del contenido, se precisarán los valores y atributos de la organización, siempre de manera breve, clara y concisa. La síntesis de estos elementos se asume a través del slogan y las consignas. Estos ejes, en el plano formal, deberán llevarse y describirse al nivel simbólico, refiriendo indicaciones acerca de la gama cromática, diseño gráfico, tipografía, estilo del lenguaje textual e imágenes, y otros elementos de este tipo.

- **Definición del plan de medios y acciones de Comunicación (PMAC):** El PMAC constituye el componente práctico y operativo más importante de toda estrategia, ya que en él se define el conjunto de acciones y medios de comunicación que habrán de ponerse en ejecución para poder cumplir los objetivos previstos, conjuntamente con las precisiones de tiempo, espacio, responsabilidades y demás elementos a especificar para cada uno de ellos. Las propuestas del Plan abarcarán acciones y medios que podrán agruparse en cinco tipos diferentes, aunque muy estrechamente interrelacionados.
- **El análisis del presupuesto:** Debe ser detallado, referido al precio de cada una de las acciones y medios, o al valor de recursos humanos y materiales necesarios para llevar a cabo la estrategia. Los datos expuestos deben permitir a quienes decidirán acerca del mismo valorar la dimensión de los gastos que implica la realización de la misma en cada momento y las ventajas que obtendrá la organización a cambio de ello.
- **El control y evaluación:** Deberá ser una tarea permanente, combinando instrumentos de medición sistemática con otros de mayor profundidad y alcance. Este proceso abarca dos dimensiones: administrativa y de efectividad:
- **El control administrativo:** se refiere a la ejecución de las acciones planificadas y su calidad. Este adopta la forma de informes verbales o

escritos que se presentan a la instancia correspondiente, con sus propuestas de ajustes o adecuaciones si fueran necesarios.

El control de la efectividad, a cambio, está en línea con los objetivos comunicativos propuestos. Ello implica la necesidad de instrumentos como la observación, entrevistas y sondeos periódicos, realizados de manera sistemática.

La Estrategia de Comunicación es vista como el eje que permite la reflexión y el análisis constante entre la estabilidad, posicionamiento y cambio de la institución. Así mismo, implica un proceso que involucra la recolección, análisis, asimilación, experiencia y evaluación de información. Requiere estudios profundos que conduzcan a conclusiones, revelaciones y oportunidades.

5.3. Gestión de la comunicación interna.

La gestión de la Comunicación interna se materializa en la elaboración del diagnóstico, la planificación y el diseño de una estrategia de Comunicación, conocida por los actores y regida por una política de Comunicación que establezca principios y orientaciones generales susceptibles de aplicarse en planes concretos.

Estos, a su vez, se conforman mediante la elección de soportes, dispositivos e indicadores seleccionados por objetivos, con un alto grado de flexibilidad, que le posibilite un nivel de adaptación inmediato a cambios, integrando sistemas de información administrables y que respondan a necesidades específicas, incluyendo la cultura, el uso de canales y redes de Comunicación tanto formal como informal.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones.

A través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal

con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

CAPITULO VI: MARCO METODOLÓGICO

6.1 Diseño de la investigación.

En este apartado se aborda la metodología aplicada en el desarrollo de la presente investigación, se detallan aspectos relevantes como el tipo de investigación, su enfoque, las técnicas de recolección de datos, la modalidad de investigación y las variables.

Hernández Sampieri (2014) señala que la investigación científica es en esencia, como cualquier tipo de investigación, sistemática, empírica y crítica. Lo cual aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos. Sistemática quiere decir que hay una disciplina para ejecutar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Empírica indica que se recolectan y analizan datos. Crítica implica que se evalúa y mejora de manera constante. Puede ser más o menos controlada, flexible o abierta estructurada, pero nunca caótica y sin método.

La diferencia que existe entre la investigación cuantitativa y la cualitativa se da en que la cuantitativa recoge y analiza datos sobre variables establecidas. La investigación cualitativa en cambio hace registros descriptivos de los sujetos que son estudiados mediante técnicas como la observación, grupos focales y entrevistas. La diferencia entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la relación entre variables medidas y la cualitativa interpreta en sentido que tiene la problemática estudiada para los sujetos investigados en contextos situacionales específicos.

La metodología ayuda a tratar en forma ordenada el conocimiento teórico y práctico obtenido durante la investigación de nuevos conocimientos, mediante técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos para beneficio del actual trabajo.

De acuerdo a Hernández Sampieri (2006) existen tres tipos de enfoques que son: Cualitativo, cuantitativo y mixto. La investigación que realizamos fue de carácter cualitativo y descriptivo, ya que buscaba recoger las percepciones acerca de la comunicación entre jefes y colaboradores con el fin de mejorar los procesos de comunicación.

El enfoque cualitativo permitió indagar sobre los aspectos más representativos de ciertos fenómenos para llegar a comprender la realidad de la organización. La metodología no se enfoca en la cuantificación de variables que afectan a determinados acontecimientos, sino más bien identificar las cualidades del objeto de estudio.

En la investigación de carácter cualitativa se recolecta información que no puede ser medida, estos datos pueden ser recogidos de manera colectiva o individual, mediante la observación, la entrevista, la observación. (Ramos Chogoya, 2008).

En el presente trabajo de investigación se emplearon como técnicas la observación y las entrevistas debido a que se estudia las percepciones y se interesa por los significados que los sujetos dan al fenómeno estudiado.

6.2 Grupo objetivo

La población objeto de estudio para la presente investigación son 80 colaboradores pertenecientes al área de producción.

6.3 Población y muestra.

La población determina el conjunto de sujetos que conforman un todo, puede ser un sector, continente, ciudad, institución o país. Los cuales son los elementos para evaluar en una investigación. (INEC. Fascículo provincial guayas, 2010).

La población con la que se trabajó en esta investigación consta de 80 miembros y la muestra fue de 15 colaboradores y 4 supervisores, siendo 20 participantes en total, quienes fueron entrevistados, la muestra fue seleccionada por conveniencia ya que todos los participantes tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados para participar en la investigación.

6.4 Técnicas para la recolección de información

Las herramientas que se utilizaron para la recopilación de información fueron la entrevista y la observación.

6.4.1. La Entrevista

De acuerdo a Cerón, (2006). Se plantea que la entrevista puede ser vista como un método social, el cual está relacionado directamente con la comunicación cara a cara entre el investigador y la persona entrevistada; estableciendo una relación distintiva de juicio determinada mediante la espontaneidad, el dialogo y la intensidad variable.

Se utilizó la entrevista semi estructurada y abierta para conocer la situación actual de la organización, la manera en que perciben y cómo responden a las circunstancias, ya que es un instrumento que reconoce la profundidad para así determinar las opiniones auténticas, los discernimientos y lo que ocurre en la organización.

Teniendo en cuenta los beneficios que esta técnica conlleva para la recolección de datos, se llevaron a cabo entrevistas con los colaboradores del área de producción, con el fin, de revisar y evaluar la percepción que tienen de la organización donde laboran y que factores creen que están obstaculizando la comunicación entre jefes y colaboradores, buscando así tener una mejor perspectiva de la realidad.

6.4.2 La Observación

Campos y Lule (2012) La observación es la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer; es decir, es captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica.

La observación es el procedimiento más utilizado y antiguo, que establece una relación directa entre el investigador y el objeto de estudio, de la cual se obtienen datos que verifican, los fundamentos recogidos de la técnica documental ejecutada a los integrantes de la organización.

Otra herramienta que empleamos fue la observación, el cual fue enfocado en el personal de producción, para ejecutar esta acción fue indispensable obtener la autorización del Jefe del departamento. Las técnicas empleadas son indispensables ya que facilitan la obtención de conocimientos permitiendo adquirir resultados precisos y claros del estudio que se pretende investigar.

6.5. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que surgieron a partir de la lectura de la literatura respecto al tema fueron las siguientes:

- ¿Cuál es el factor predominante que influye en la deficiente comunicación interna de la planta?
- ¿En qué medida la deficiente comunicación interna afecta la relación entre jefes y colaboradores?

6.6. Guion de preguntas.

El guion de preguntas fue desarrollado con base a la explicación de Guzmán (2012) sobre la redes de comunicación, es decir la importancia del flujo de mensajes entre colaboradores, en base a diferentes factores que influyen en el medio y la extensión descendente

de la red de comunicación. A su vez Balarezo (2014) da a conocer lo indispensable que es poseer un proceso comunicativo el cual sirve para desarrollar una estrategia encaminada a proveer y activar el flujo de información establecido entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Otras de las preguntas fueron realizadas en base a la propuesta Martínez y Nosnik (1998) que explica sobre el proceso de comunicación en base a los elementos que lo integran es decir que el proceso inicia cuando un individuo se pone en contacto con otro, a través de un mensaje, y espera que este último de una respuesta, sea una opinión, conducta o actitud, los autores afirman que la comunicación pretende establecer un contacto con alguien más por medio de ideas, hechos pensamientos y conductas.

Prado (2014) establece que una de las barreras de la comunicación se basa en las diferencias de nivel jerárquico de la organización lo cual altera el mensaje u obstruye los canales. En base a las redes de comunicación ascendente y descendente.

6.6.1 Reducción de datos

La reducción de datos, busca sintetizar los datos de la investigación con el fin de describirlos y expresarlos ya sea de forma conceptual, numérica o gráficamente, para que así respondan a una estructura sistemática, inteligible y significativa. En la investigación cualitativa refiere a la categorización y dosificación de los datos.

6.6.2 Categorización de datos.

Entre las tareas de reducción de datos cualitativos, las más representativas y habituales son la categorización y la codificación. Incluso a veces se ha considerado que el análisis de datos cualitativos se caracteriza precisamente por apoyarse en este tipo de tareas. (Rodríguez, Gil, Garcés; 1999, p. 205)

La categorización consiste en la segmentación en unidades o elementos, que resultan relevantes y significativas, en los estudios cualitativos se categorizan y codifican los datos para tener una descripción más completa de éstos, se resumen, se elimina la información irrelevante; finalmente, se trata de generar un mayor entendimiento del material analizado. Se usa la categorización para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas; de esa manera se comprende lo que sucede con los datos. Las categorías permiten asignar significados comunes a la información compilada durante una investigación.

En la metodología cualitativa, los datos recogidos necesitan ser traducidos y analizados en categorías con el fin de poder realizar posibles contrastes y comparaciones, de manera que se pueda organizar conceptualmente los datos y presentar la información siguiendo un patrón, la categorización facilita la clasificación de los datos recogidos y por consiguiente, respalda una importante simplificación.

6.6.3 Codificación de datos.

Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que reúnen las ideas, los códigos son etiquetas que permiten estipular unidades de significado a la información descriptiva compilada durante una investigación. Son etiquetas para identificar categorías, es decir, describen un segmento de texto, imagen, u otro material el mismo que pueden ser palabras o números.

Cuando se considera que un segmento es relevante se puede extraer como unidad de análisis y agregarlo a una categoría, que posteriormente tendrá un código. Conforme se vayan revisando los datos, nuevos segmentos continuaran generando más categorías, códigos y consolidando los anteriores hasta reducirlos en su totalidad.

CAPITULO VII: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

7.1 Clasificación y organización de los resultados del diagnóstico

Lista de problemas:

1. Opinan que su jefe inmediato/supervisor actúa de manera injusta.
2. La relación entre jefe y colaborador no es la correcta.
3. Los colaboradores conocen muy poco acerca del reglamento interno.
4. Los colaboradores sienten no son tomados en cuenta al momento de expresar sus opiniones.
5. Mal ambiente laboral.
6. No comunican los problemas a su supervisor.
7. Opinan que en su departamento no hay metas o las desconocen ya que su jefe tampoco las comunica.
8. Expresan que no se les brindó información necesaria sobre sus funciones a desarrollar.
9. La información llega retardada e incompleta.
10. Falta de respeto y disciplina entre los compañeros.
11. Desconocen cómo proceder ante un conflicto

7.2 Categorización.

| CATEGORIA | | ENUNCIADO |
|--------------|----------------------------|---|
| CATEGORIA 1: | Conocimiento | <ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de la misión y visión de la organización.• Metas mensuales del departamento.• Como proceder ante un conflicto. |
| CATEGORIA 2: | Conformidad | <ul style="list-style-type: none">• Conformidad con el trabajo que realiza. |
| CATEGORIA 3: | Canales de comunicación | <ul style="list-style-type: none">• Canales de comunicación existentes en la organización• Comunicación de problemas existentes.• Información tarde. |
| CATEGORIA 4: | Manejo de conflictos | <ul style="list-style-type: none">• Como proceder ante un conflicto• Mal ambiente laboral |
| CATEGORIA 5: | Relaciones interpersonales | <ul style="list-style-type: none">• Relaciones entre jefes y colaboradores.• Indisciplina. |

| | | |
|---------------------|-----------------------|---|
| CATEGORIA 6: | Comunicación efectiva | <ul style="list-style-type: none"> • Canales para lograr una comunicación efectiva en la organización. |
|---------------------|-----------------------|---|

7.3 Análisis de los resultados del diagnóstico.

Tomando en cuenta que esta investigación se basa en la comunicación interna de la empresa fabricante de cables Electrocables, se analizaron los problemas relacionados a esta comunicación, a partir de una fundamentación teórica, la cual ayudó a determinar las causas, efectos y posibles soluciones a estos problemas, para que haya una comunicación eficaz y así encontrar la manera más apropiada para alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización

Los problemas fueron clasificados en dos grupos que son: actitud de supervisores y función de cada línea, los cuales han sido analizados a continuación. El trabajo por su naturaleza se centrará en los problemas concernientes a comunicación; sin embargo, la otra categoría es tomada en cuenta como indicador que afecta a la comunicación.

La actitud de la mayoría de los supervisores es injusta, este problema surge con mayor frecuencia en las organizaciones donde existen barreras de comunicación como son las de carácter personal en las cuales las personas tienden a juzgar de acuerdo a sus emociones el mensaje que se está emitiendo.

“La comunicación con el jefe no es la adecuada porque existe favoritismo por parte del jefe entonces es difícil poder darle a conocer lo que se piensa... El método para una comunicación efectiva podría ser reuniones mensuales donde podamos dar a conocer lo que pensamos y que, más que sea una de nuestras ideas sean tomadas en cuenta. A.S. 01

Los colaboradores afirman la existencia de este problema, se puede aseverar que cada persona tiene una forma de percibir y comprender los mensajes, en algunas ocasiones con prejuicios de acuerdo a la necesidad que tengan y sus emociones, lo que significa que juzgaran de acuerdo a sus expectativas.

El adoptar una conducta positiva o negativa involucra influir en los demás, como sucede con los supervisores, ya que no sólo el habla, la forma de habla, el tono de voz, los gestos o contextos interpersonales influyen significativamente en el proceso comunicativo, sino también transmiten su poca motivación a los colaboradores que están a su cargo.

Otro punto importante que se encontró en las entrevistas realizadas a los colaboradores es que la mayoría manifiesta, que gran parte de los problemas que afectan a su área/línea, son de carácter personal, con los compañeros y con los supervisores, esto repercute en su trabajo; debido a que se crea un ambiente de desconfianza, tedioso y de apatía entre ellos, impidiendo la efectividad del trabajo en equipo, ya que no se promueve la participación, la integración entre ellos.

No existe buena comunicación entre compañeros y supervisores. Nos comunicamos de manera verbal... No hay buena comunicación, los jefes solo nos hacen llamado de atención y multas. Los problemas se dan debido a que cada quien ve por su trabajo, no se comunica de manera adecuada al relevo de máquina, no hay trabajo en equipo ni tampoco se fomenta el trabajo en equipo y esto crea un mal ambiente laboral.” F.L.. O2

Añadiendo a este problema, la mayoría de los supervisores son muy cerrados, los colaboradores opinan que no son tomados en cuenta al momento de opinar o sugerir algo, son inaccesibles y expresan que “sólo ellos tienen la razón”, esto contribuye a que no sientan la necesidad de comunicarle a supervisor.

“Los conflictos en la planta cada vez son más comunes y todo es por mala comunicación que existe con los supervisores y jefe ya que solo ellos tienen la razón y nosotros somos los equivocados, mis opiniones no son tomadas en cuenta, no son válidas... por eso he optado por trabajar en silencio y no opinar en nada” A.S.O3

También se ha identificado que los colaboradores que dicen saber las metas de su área/línea las desconocen y se determinó que ellos confunden las metas del departamento con la función del mismo, de igual forma confunden la misión con la función de la organización, lo cual deja claro que existe desinformación dentro de esta, esto se debe a que la organización no posee información escrita sobre su misión, visión función, metas objetivos, logros, estructura orgánica, etc., no es correctamente socializada.

“Solo me dieron a conocer la política de calidad, no conozco la misión ni la visión de la empresa... Su misión es fabricar cables y todos los derivados de los conductores eléctricos” F.L. O4

Aquí se puede ver que la poca información a los colaboradores al momento de su ingreso o de permanecer en la organización genera caos, pues las personas que la integran desconocen o tienen una idea equivocada de su lugar de trabajo, y de su función en ella.

“Cuando se presente algún inconveniente, lo que prefiero es alejarme y evitar que se agrande. Entre compañeros nos reclamamos las fallas que se han cometido, después acudimos al supervisor o jefe de planta. No conozco procedimientos para inconvenientes... solo me alejo.” F.L. O5

El no tener una adecuada comunicación, y claramente desinformación, es motivo suficiente para que los colaboradores se sientan desmotivados en su trabajo y no desempeñen su labor con eficiencia y

agrado; todos estos problemas analizados se resumen en que no existe dentro de la organización una adecuada comunicación interna, que fortalezca las relaciones interpersonales entre sus integrantes.

Todos estos problemas generan desmotivación en los colaboradores, el carecer de una política de comunicación interna que vele por las relaciones entre ellos, que logre un mayor desarrollo laboral y productivo, da como resultado la falta de identificación de los colaboradores con la institución, esto da lugar a una falta de motivación y participación.

Lo que origina una disminución en la productividad e insatisfacción laboral al no sentirse parte de la organización. El desconocimiento de los avances y las posibles mejoras es el resultado directa del desaprovechamiento del potencial humano que poco a poco va quedando obsoleto y repercute en la calidad de trabajo y en la imagen que se proyecta.

Por último la comunicación organizacional interna de la empresa fabricante de cables Electrocables, no está cumpliendo las funciones que debería, como lo son generar identificación institucional por parte del trabajador hacia la organización ni tampoco fortalecer las relaciones interpersonales entre los jefes y colaboradores.

7.3.1 Actitud de los supervisores.

Los problemas presentados en este cuadro se refieren a la actitud que presentan los supervisores con los colaboradores de la organización.

| PROBLEMA LO QUE HAY | SOLUCIÓN LO QUE DEBE SER | HERRAMIENTA MEDIO DE INTERVENCIÓN |
|---|--|--|
| Los supervisores actúan de manera injusta. | Deben ser más objetivos y justos. | Capacitación para los supervisores con el objetivo de instruirlos sobre la importancia de las relaciones interpersonales y la conducta asertiva. |
| No toman en cuenta la opinión de los colaboradores. | Debe adoptar una actitud más abierta hacia las opiniones de los colaboradores. | Reuniones periódicas jefes/colaboradores por áreas/líneas para aclarar situaciones y buscar soluciones a posibles problemas que se presenten. |
| No comunican las metas de su departamento. | Comunicar a los colaboradores sobre las metas mensuales del departamento. | Realizar reuniones para socializar dichas metas planteadas mensualmente. |

7.3.2 Funciones del departamento

Los problemas desarrollados a continuación se refieren a las funciones o características del departamento que no son cumplidas.

| PROBLEMA LO QUE HAY | SOLUCIÓN LO QUE DEBE SER | HERRAMIENTA MEDIO DE INTERVENCIÓN |
|--|---|--|
| No se les brindó información suficiente sobre sus funciones a desarrollar. | Brindar la información necesaria sobre las funciones a desarrollar. | Informar a los colaboradores sobre sus funciones a desarrollar por medio de planes de trabajo, reuniones destinadas a aclarar este tema y entrevistas. |
| Falta de respeto y disciplina entre los compañeros. | Respeto y disciplina entre los compañeros. | Fomentar la disciplina y respeto entre los compañeros por medio de un reglamento interno correctamente difundido. |
| No son tomados en cuenta al expresar sus opiniones. | Obtener un espacio para discutir comentarios con jefe/supervisor. | Reuniones periódicas de jefes/colaboradores para buscar soluciones a los problemas y discutir los comentarios y sugerencias. |
| Mal clima laboral | Buen clima laboral | Aumentar las buenas relaciones interpersonales que tendrían cabida en |

| | | |
|--|--|---|
| | | las reuniones periódicas. |
| No comunican a su jefe los problemas que se presentan. | Comunicar a su jefe sobre los problemas existentes | En las reuniones periódicas se deben abordar estos temas. |

CONCLUSIONES

De acuerdo al primer objetivo el cual se basa en identificar las debilidades en el proceso comunicacional de la organización; se puede concluir que la deficiente comunicación interna en la compañía, es un problema que perjudica los procesos de producción existentes y las relaciones interpersonales; todo esto trae como consecuencia, la falta de identificación y sentido de pertenencia con la organización.

Adicionalmente se ven involucradas otras situaciones de carácter laboral como son la falta de metas en el departamento/línea de producción es por ello que los colaboradores trabajan sin discernir una meta que cumplir; la información vertical en la planta no llega de una manera oportuna y precisa ya que no existe una selección correcta de canales de información.

Las falencias que presenta la comunicación organizacional interna están repercutiendo sobre la coordinación de los procesos dentro de la organización y esto influye directamente en la baja productividad de la organización así como también en las actitudes de los colaboradores.

Respondiendo al objetivo dos los procesos comunicativos que representan mayor dificultad son el proceso del inicio de la labor y el de dar instrucciones ya que los colaboradores no captan las instrucciones debido a que el canal de comunicación no es el adecuado, por lo que la información llega incompleta y es por esto que existen malos entendidos y se suscitan problemas en la planta.

El proceso de retroalimentación, es deficiente debido a la poca comunicación que existe entre jefe y colaboradores, ya que estos son los últimos en ser tomados en cuenta al momento de dar una sugerencia, tampoco se cumple los tiempos establecidos para la producción debido a que no hay metas fijadas en el departamento y existe un desconocimiento de la misión de la organización.

Respecto al objetivo tres, se elaboró un modelo de intervención comunicacional que pretende mejorar la comunicación interna, y que se

espera que se convierta en una oportunidad para que la organización fortalezca los aspectos identificados como débiles en la investigación logrando elevar los niveles de satisfacción y generando sentido de bienestar y pertenencia de los colaboradores con la institución. Este modelo de intervención se sustenta en los resultados del diagnóstico y parte de bases teóricas, para dar solución a los problemas de comunicación encontrados.

RECOMENDACIONES

Mediante el análisis de la situación comunicacional del departamento de producción, se busca posibles soluciones, trazando objetivos en común que beneficien al departamento y por ende a la organización, respondiendo a las necesidades de comunicación interna encontradas a través del diagnóstico realizado.

Se debe revisar y aumentar el presupuesto anual asignado para los programas de comunicación interna, incluyendo el modelo de intervención comunicacional en el presupuesto anual del año 2018 y comenzar a desarrollarlo a partir del mes de Enero de dicho año, para así implementar más actividades que sean beneficiosas para el colaborador y acrecenté el rendimiento en sus labores.

Es indispensable poner en práctica las herramientas que sugiere el modelo comunicacional con el fin de obtener mejoras en las relaciones interpersonales, generando sentido de pertenencia a los colaboradores con la organización; ya que promueve el trabajo en equipo con el fin de alcanzar las metas previamente socializadas del departamento de producción conllevando consigo optimizar la productividad.

Para solucionar los problemas existentes en la planta de producción es sumamente necesaria la participación de todos los integrantes del área, asumiendo diferentes roles, como lo afirma las características de la comunicación. Fomentando el trabajo equipo mediante la formación de un comité técnico, el cual este a cargo de la información que será transmitida mediante las herramientas creadas; cabe destacar que se sugiere rotar a los integrantes de dicho comité, para así promover un sistema participativo.

Posteriormente se debe efectuar un monitoreo para determinar los resultado obtenido con la aplicación del modelo de intervención comunicacional mediante una encuesta de clima laboral, la cual contenga interrogantes sobre el proceso de comunicación actual en el

área y el estado de las relaciones interpersonales en el departamento. Cabe destacar que dicho monitoreo también se plasmara en base a los porcentajes de productividad.

Es indispensable promover un ambiente de respeto y confianza para así mejorar las relaciones interpersonales y que exista un proceso de comunicación eficaz, el cual facilite y genere retroalimentación de manera positiva. Es por esto que corregir las falencias que existen en la comunicación organizacional interna se da con la finalidad de mejorar la coordinación de las diferentes actividades que se desarrollan dentro de la organización.

REFERENCIAS

Acevedo, A. (2016). Teoría de la comunicación aplicada: Modelo de Laswell. Universidad de Morelos. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjM842Wj83VAhXE6SYKHR1yC_wQFggI1MAA&url=http%3A%2F%2Fpda.artcom.um.edu.mx%2F1140418%2Ffiles%2F2011%2F11%2FAn%25C3%25A1lisis-Modelo-de-Lasswell.docx&usg=AFQjCNEdvgJ7nnPBgW2UzvDin6iYZ2T-Cw

Aljure, A. (2015). El plan estratégico de comunicación: Método y recomendaciones prácticas para su elaboración. Colombia. Universidad la Sabana.

Andrade, H. (2010). Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica. Madrid, España: Gesbiblo S.L. Pág. 87.

Avendaño, H. (2014). La comunicación asertiva como ventaja competitiva. Repositorio de la Universidad Militar de Nueva Granada. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11994/1/La%20Comunicacio%CC%81n%20Asertiva%20como%20ventaja%20Competitiva.pdf>.

Avila, P. (2009). la importancia de la importancia de la retroalimentación retroalimentación en los procesos de en los procesos de evaluación. Una revisión del estado del arte. Universidad del Valle de México, Campus Querétaro. Obtenido de http://148.208.122.79/mcpd/descargas/Materiales_de_apoyo_3/Avila_retroalimentacion.pdf

Balarezo, B. (2014). La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE. Repositorio Universidad Técnica de Ambato. Obtenido de <http://redi.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>.

Beach, J. & Ricoeur, P. (2010). Los modelos de comunicación y los límites del estructuralismo. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/julio_amador2/publication/232723461_los_modelos_de_comunicacion_y_los_limites_del_estructuralismo_3/links/09e41509008a2d609a000000.pdf.

Benito, A (1981). Fundamentos de teoría general de la información. España. Madrid: Pirámide. Pág. 188.

Beristaín, E. (2013). Las redes sociales y la banca: actualización y corrección de datos. Universidad Nacional Autónoma de México. Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/661.pdf>.

Cardoso Milanés, Heriberto (2002). "Diseño de Estrategias de Comunicación", Documento inédito. Departamento de Comunicación Social, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.

Cardona, K. (2012). Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos. Universidad Tecnológica Equinoccial. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10606/1/45942_1.pdf.

Chiang, M. (2012). Comunicación Interna – Dirección y Gestión de Empresas. Málaga, España: Editorial Vértice. Pág. 87.

Costa, J. (2012). El DirCom hoy. Barcelona. Costa Punto Com. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=zQpPBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=el+proceso+de+la+comunicacion+en+las+empresas&ots=I5H0oHY-Do&sig=kXZId7Tz3GKu5aqprx4_hCUWol#v=onepage&q=el%20proceso%20de%20la%20comunicacion%20en%20las%20empresas&f=false.

Crespo, I., Nicolini, C. & Parodi, J. (2015). La Comunicación Interna en la Administración Pública Española. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

De Castro, A. (2014). Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias. Colombia: Universidad del Norte.

Del Pezo (2012). Comunicación organizacional y su incidencia en el posicionamiento de imagen del Municipio de Salinas de la provincia de Santa Elena. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/644/1/tesis%20del%20pezo%20priscila.pdf>.

Diez, S. (2010). Técnicas de Comunicación, La Comunicación en la Empresa. Vigo, España : Editorial Ideas Propias. Pág. 19.

Sotomayor, J; Sotelo, R y Sotomayor, C (2008). Manual de Responsabilidad Social Empresarial para la pequeña y mediana empresa mexicana. Panorama Editorial. Obtenido de

<http://www.expoknews.com/a-que-nos-referimos-con-relaciones-con-el-publico-interno/>

García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2012). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/679/67926246010/>.

Gisbert, V., & García, T. (2014). Los problemas de comunicación en la empresa familiar. Universidad Politécnica de Valencia. 3C empresa, Pág. 181-191.

Gómez, D. , & Prowesk, S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali.

Scielo. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-89612011000200006&script=sci_arttext&tlng=es

Guzmán , V. (2012). Comunicación Organizacional . México : Red Tercer Milenio. Pág. 74.

Guzmán, F. (2015). Comunicación organizacional y clima laboral. . Repositorio de la Universidad Central de Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/4998/1/T-UCE-0009-370.pdf>.

Hartline, M. (2011). Estrategias de Marketing. México: Thomson. Pág. 245.

Herrera, G. (2010). Comunicación descendente. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/38517618/comunicacion-descendente>.

López, D. (2011). Comunicación empresarial. Obtenido de https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/26779/tac_o%20comunicacion%20empresarial%20%20ed_imprensa.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Lovato, I. (2013). El rol de la Comunicación en el Clima Laboral. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3304/1/T1223-MDTH-Lovato-El%20rol.pdf>

Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. Redalyc. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1814/181422294008/>.

Martínez, A.; Nosnik, A. (1988). Comunicación organizacional práctica: manual gerencial. México. Editorial Trillas. Pág. 13-15.

Medina, J. (2016). Tipos y flujo de comunicación. Revista Arbitrada Venezolana del Núcleo LUZ-Costa Oriental del Lago, 123.

Montero, M., & Rodriguez, D. (2014). Comunicación interna y gestión organizacional en la institución Educativa Micaela Bastidas, distrito de Iquitos. Repositorio de la Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Obtenido de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3802/Marisol_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Moore, C. (1986). El proceso de mediación. Barcelona: Granica.

Moreno, L. (2009). Comunicación Efectiva para el Logro de una Visión Compartida. Cultura científica y tecnologica. Revista UACJ Año 6, No 32. Obtenido de <http://openjournal.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/333/315>

Ponce, C. (2014). La comunicación como elemento de fortalecimiento del clima organizacional en el área administrativa de la empresa panelec s.a. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicológicas. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/13307/1/TESIS%20DEFINITIVA%2003-04-2014.pdf>

Perea, F. (2013). Análisis de la cultura organizacional de las empresas. Anales científicos. Universidad Nacional Agraria La Molina, Lima - Perú Pág. 168-176.

Pizzolante, I. (1993). Ingeniería de la imagen. UCAB. Caracas-Venezuela.

Prado, C. (2014). La comunicación Empresarial. Obtenido de <http://www.borriones.net/rpp/comempresa.pdf>. Pág. 3.

Ritter, M. (2008). Cultura Organizacional. Buenos Aires. Argentina: La Crujía.

Ruiz, A. (2010). La Comunicación Oral en la Empresa. Madrid, España: Arco Libros. Pág. 193.

Sánchez, M. (2016). Cultura y comunicación organizacional. Dialnet. Obtenido de: <http://fama2.us.es/fco/cambiosocial4.pdf>.

Soria, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. Obtenido de <http://www.ucla.edu/ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>.

Van, R. (1997). Comunicación corporativa. Comunicación corporativa Editorial PRENTICE-HALL. Barcelona, España.

Valenzuela, J. (2014). Diagnóstico de comunicación interna de una empresa transnacional de courier (entrega de paquetes) que opera en el mercado local. Universidad de San Carlos de Guatemala Escuela de Ciencias de la Comunicación. Obtenido de http://www.repositorio.usac.edu.gt/1082/1/16_1164.pdf

Velez, U., Ruiz, C. & Zuleta, M. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. Obtenido de *UAEM*. Redalyc. <http://www.redalyc.org/html/4915/491549019005/>.

Espinosa, M. (2014). Análisis del grado de relación entre las relaciones interpersonales y el clima organizacional percibido por los miembros de la comunidad académica de la institución Educativa Omaira Sánchez Garzón. Obtenido de Universidad EAN <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=3>

González, Y. (2010). El conflicto organizacional: “Una solución constructiva”. Obtenido de Revista de la Facultad de Psicología Universidad Cooperativa de Colombia <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/viewFile/338/345>

Ramos Chogoya, E. (2008). Diseño Teórico Metodológico de la Investigación. Obtenido de www.gestiopolis.com/disenio-teorico-metodologico-de-la-investigacion/

García, L. (2015). Métodos cuantitativos. Obtenido de <https://metodosdeinvestigaciondcdgunefta.wordpress.com/2015/07/09/metodoscuantitativos/>

Albarrán, L.(2002). Métodos de investigación en comunicación organizacional. La comunicación en las Organizaciones. Segunda edición. México: Trillas.

Cerón, M. C. (2006). Metodologías de la investigación social. In M. C. Cerón, Metodologías de la investigación social. Santiago de Chile: LOM Ediciones.

Grasso, L. (2006). Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. En L. Grasso, Encuestas. Elementos para su diseño y análisis. Argentina: Encuentro, grupo editor

INEC. Fascículo provincial Guayas. (2010). Población y Muestra de una investigación. www.ecuadorencifras.gob.ec. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultadosprovinciales/guayas.pdf>

Sampieri, R. (2014). Metodología de la investigación. Sexta edición. México D.F McGraw-hill Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Apéndice

| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL MODELO DE INTERVENCION COMUNICACIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|---|---|---|---------|---|------------------------------|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
| ACTIVIDADES | TIEMPO: 12 MESES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | ENERO | | | | FEBRERO | | | | MARZO | | | | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| ESTRATEGIA 1: Desarrollo de un programa de socialización de logros, objetivos, misión y metas. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Desarrollar un programa de socialización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar reuniones informativas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración y colocación de afiches | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTRATEGIA 2: Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los colaboradores. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Creación del manual del colaborador | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Socializar el manual del colaborador y el reglamento interno ya existente en la organización | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Elaboración del boletín interno | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Estrategia 3: implementar un sistema de comunicación interno horizontal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Entrevistas informales. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Programa de reuniones semanales | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| revisión del buzón de sugerencias | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Control mensual de cada semana | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monitoreo del comité técnico. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Objetivo General: Informe de resultados sobre la implementación de un modelo de intervención comunicacional. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de resultados. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Redacción de informe final | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evento público de socialización de resultados de la investigación. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Firma Director del Proyecto | | | | | | | Firma Director del Instituto | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Apéndice 1. Cronograma.

Apéndice 2. Categorización.

| Categorías | Código | Preguntas. |
|-------------------------|--------|--|
| Actitud de supervisores | A.S. | ¿Considera que la comunicación con su jefe y supervisor es la adecuada? ¿Cuál sería un método para una comunicación efectiva? |
| | | 1. ¿Con cuánta frecuencia se presentan conflictos en la planta? ¿Cuáles son los conflictos más comunes en la planta? |
| | | 2. ¿Posee conocimientos sobre las metas mensuales y anuales que se propone el departamento? Mencione alguna de ellas. |
| Función de cada línea | F.L. | 3. Según su opinión. ¿Piensa Ud., que la organización posee una buena comunicación, ya sea entre compañeros, jefes y supervisores? ¿Cuáles son los canales de comunicación que se utilizan con más frecuencia? |
| | | 4. ¿Conoce la misión, visión de la organización? ¿Cuándo ingreso a laborar le dieron a conocer aquella información? |
| | | 5. ¿Se ha tomado en cuenta las ideas o sugerencias que Ud. Ha realizado en la organización? |
| | | Ud. sabe cómo actuar en caso de conflictos ¿Cuáles son los pasos a seguir cuando se presenta un conflicto en la planta? ¿A quién acude? |
| | | 6. ¿Está a gusto con el trabajo que realiza en la organización? ¿Por qué? |
| | | 7. Según Ud. ¿Cuál sería la solución al problema de la comunicación en la planta? |
| | | 8. |
| | | 9. ¿Conoce el reglamento interno de la organización? |

Apéndice 3. Presupuesto.

| PRESUPUESTO DEL MODELO DE INTEVENCION COMUNICACIONAL | | | |
|---|--|--|-------------------------|
| ESTRATEGIA 1: Desarrollo de un programa de socialización de logros, objetivos, misión y metas. | | | |
| ACTIVIDADES | MATERIALES | COSTO X UNIDAD | COSTO TOTAL |
| Desarrollar un programa de socialización. | 2 Resmas de papel 1 paquete de tintas | Resma de papel \$4 Paquete de tintas 20\$ | \$8 \$20 |
| Realizar reuniones anuales informativas. | 1 Resma de papel 80 refrigerios | Resma de papel \$4 refrigerios \$2.00 | \$8 \$160 |
| Colocar afiches que contengan la misión de la organización | 6 afiches | 6 afiches \$ 30 | \$180 |
| | | | TOTAL: \$154 |

| ESTRATEGIA 2: Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los colaboradores. | | | |
|---|---|---|---------------------------------|
| ACTIVIDADES | MATERIALES | COSTO X UNIDAD | COSTO TOTAL |
| Crear manual del colaborador | 3 resmas de papel 2 paquetes de tintas 5 paquetes de cartulinas Mano de obra | Resma de papel \$4 paquetes de tintas \$20 paquete de cartulina \$2.50 Mano de obra \$50 | \$12 \$40 \$12.50 \$50 |
| Socializar el reglamento interno ya existente en la organización | 2 resmas de papel 1 paquete de tintas | Resma de papel \$4 paquete de tintas \$20 | \$8 \$20 |
| Elaboración del boletín interno. | 5 resmas de papel 4 paquetes de tintas | Resma de papel \$4 paquetes de tintas \$20 | \$20 \$80 |
| | | | TOTAL: \$242.50 |

| Estrategia 3: implementar un sistema de comunicación interno horizontal. | | | |
|---|---|--|------------------------|
| ACTIVIDADES | MATERIALES | COSTO X UNIDAD | COSTO TOTAL |
| Establecer un programa de reuniones semanales. | 6 resmas de papel 2 paquete de tintas | Resma de papel \$4 paquete de tintas \$20 | \$24 \$40 |
| Entrevistas informales. | 0 | 0 | 0 |
| Creación y revisión trimestral del buzón de sugerencias | 2 resmas de papel 1 buzón de sugerencias | Resma de papel \$4 | \$8 |
| | | | TOTAL: \$72 |

| Objetivo General: Informe de resultados sobre la implementación de un modelo de intervención comunicacional. | | | |
|---|------------------------------------|--|-------------------------|
| ACTIVIDADES | MATERIALES | COSTO X UNIDAD | COSTO TOTAL |
| Evento público de socialización de resultados de la investigación. | 1 Resma de papel 80 refrigerios | Resma de papel \$4 refrigerios \$2.00 | \$8 \$160 |
| | | | TOTAL: \$168 |

| | |
|--|-------|
| El total de la inversión por el modelo de intervención comunicacional anual es de: | \$485 |
|--|-------|

Apéndice 4. Plan Comunicacional.

Propuesta de un modelo de
intervención comunicacional
para la mejora de las
relaciones interpersonales e
identificación de
colaboradores del área de
producción



Índice

| | |
|--|----|
| Introducción | 2 |
| ALCANCE | 3 |
| JUSTIFICACION | 4 |
| OBJETIVOS | 5 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 5 |
| OBJETIVO ESPECÍFICO | 5 |
| POLITICAS | 6 |
| RESPONSABLES | 6 |
| ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO | 6 |
| Conformación..... | 6 |
| Evaluación y control..... | 7 |
| Socialización. | 7 |
| SUMARIO | 8 |
| TIPOS DE REUNIONES | 8 |
| DESARROLLO | 10 |
| Estrategia 1: | 10 |
| Estrategia 2: | 11 |
| Estrategia 3 | 13 |
| Ventajas del modelo de comunicación. | 15 |
| Esquema de evaluación del modelo de intervención comunicacional | 16 |

INTRODUCCIÓN

El presente capítulo recoge la propuesta de solución con la que se pretende dar respuesta de manera sistemática, al problema de una inadecuada comunicación interna identificado en la investigación. El modelo de intervención comunicacional es una guía que sistematiza (en términos de objetivos, resultados, estrategias, periodos, costos, espacios y tiempo) las acciones básicas necesarias para fortalecer la comunicación interna de la organización fabricante de conductores eléctricos.

ALCANCE

El presente documento puede ser utilizado para todos los colaboradores que conforman el área de producción (80 personas).

JUSTIFICACIÓN.

El diagnóstico arrojó una serie de problemas relativos a la comunicación interna los cuales fueron clasificados en dos categorías:, actitud de supervisores y función de departamento, las mismas que fueron desarrolladas en cuadros de problemas individuales los cuales contienen el problema "lo que hay", la solución "lo que debe ser", y las herramientas "medios de intervención" que se utilizarán, el conjunto de herramientas mencionadas en los cuadros de problemas el cual es la propuesta de solución que se presenta en este trabajo.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar líneas de acción básica para fortalecer la comunicación interna en el área de producción de la organización.

OBJETIVO ESPECÍFICO

1. Dar a conocer a los colaboradores pertenecientes al área de producción los logros, objetivos, misión y metas de la organización y por lo tanto se creará una mayor identificación con la razón de ser de la institución.
2. Dar a conocer a los colaboradores los procedimientos a seguir en cualquier situación que se les presente y a la vez se mantendrán informados acerca de todas las actividades que se realizan en la organización.
3. Lograr el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo en cada área/máquina y un estilo de dirección participativo, para favorecer la coordinación y el conocimiento de las actividades que se desarrollan.

POLÍTICAS

RESPONSABLES

- **Jefe de Recursos Humanos**
Sera el encargado de implementar el modelo de intervención en la organización.
- **Jefe de Producción**
Encargado de conformar el comité técnico y dar apoyo en la preparación del material para el desarrollo del modelo de intervención comunicacional.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO

- Las reuniones tienen carácter obligatorio.
- **La formalización del comité técnico corresponde al Jefe quien deberá:**
- Acordar e instituir el cronograma de reuniones, sea semanal o quincenal, dentro del horario laboral y teniendo en cuenta una hora conveniente que no afecte el desarrollo normal de las actividades del área.
- Respetar y hacer respetar el día y la hora acordados para realizar la reunión.
- La reunión respetará una agenda previa y conjuntamente construida.
- Cada reunión tendrá un Acta o minuta, que consiste en un documento de seguimiento o una hoja de chequeo de compromisos o tareas. Es importante recopilarlas ordenadamente para facilitar el control y seguimiento a las acciones en el área

Conformación.

Se conformara un comité técnico el mismo que estará integrado por el jefe de producción y tres supervisores

Evaluación y control.

Al finalizar la ejecución del modelo de intervención comunicacional es de suma importancia evaluar los procesos de comunicación que se han implementado, con el fin de conocer fallas o fortalezas del mismo. El comité técnico verificará el funcionamiento del plan de comunicación por cada objetivo cumplido.

Socialización.

Se realizara la socialización de los logros, objetivos, misión y metas de la organización cada 6 meses y luego serán incluidos en la inducción.

SUMARIO

El Manual del colaborador: En el manual del colaborador se encuentra la información necesaria para que el mismo logre un excelente desempeño y sepa cómo proceder en caso de algún conflicto así como también las condiciones, filosofía, cultura de la organización, los derechos, beneficios con los que cuenta cada uno; los manuales del colaborador pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales.

Boletín Informativo: Consiste en una pequeña publicación mensual en donde se puede encontrar información de acontecimientos importantes, reuniones y cambios de puesto de trabajo o novedades de la organización.

Buzón de Sugerencias: Permiten que todos los integrantes pertenecientes a la planta de producción se expresen con libertad y puedan hacer conocer sus opiniones quejas, inquietudes o sugerencias a los niveles superiores de la organización.

Reuniones: Facilitan el diálogo y fomentan las relaciones interpersonales, sobre todo entre colaboradores que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados; las reuniones suelen realizarse a diferentes niveles empresariales; es decir jefes y colaboradores.

TIPOS DE REUNIONES:

- **Reuniones Operativas:** éstas deben ser diarias pero muy breves, de preferencia ocupar 15 minutos máximo, estos son espacios para organizar eficientemente el día y coordinar los esfuerzos, es importante hacerla por Línea/Área, utilizando toda la información que haya surgido en el departamento de producción, debe existir un acta o minuta de cada reunión.

- **Reuniones de Comunicación:** Estas reuniones ocupan más tiempo y pueden realizarse mensualmente por cada máquina, en ellas se exponen las problemáticas, limitantes y comentarios que se tienen, lo importante es dejar que el personal se exprese libremente y así conocer sus inquietudes, para tener una visión clara de sus necesidades.

- **Reuniones de solución:** Estas pueden hacerse mensualmente y buscan conocer las ideas de mejoramiento que el personal tiene sobre su propio trabajo, área, e incluso de la organización, es común que la gente tenga buenas ideas para realizar su actividad de forma más eficiente, pero casi nunca lo expresa ya que existe un procedimiento establecido por la organización y considera que no se harían cambios aunque su idea fuese correcta. En dicha reunión se conocerán todas las ideas que pudieran mejorar la situación actual, es importante animar a los colaboradores a participar.

Comunicaciones Informales: Consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los colaboradores sin que se haya programado un encuentro sino que surge espontáneamente entre jefe/supervisores/colaboradores.

DESARROLLO

Estrategia 1: Desarrollo de un programa de socialización de logros, objetivos, misión y metas.

| ACTIVIDAD | RECURSOS | RESPONSABLES |
|--|---|---|
| Coordinar la logística de las reuniones | <ul style="list-style-type: none">• Sala de reuniones.• Papelería en general.• Herramientas de convocatoria.• Recursos humanos y técnicos. | <ul style="list-style-type: none">• Jefe del departamento de RRHH |
| Realizar reuniones periódicas informativas para que el personal de producción conozca los logros y metas de la organización cada seis meses. | | <ul style="list-style-type: none">• Jefe del departamento de producción |
| Diseñar los afiches que contengan la misión | <ul style="list-style-type: none">• Afiches• Recursos humanos y técnicos | <ul style="list-style-type: none">• Departamento de diseño |
| Colocar afiches que contenga la misión de la organización en áreas estratégicas y en la entrada principal de la institución. | | <ul style="list-style-type: none">• Jefe del departamento de RRHH |

Estrategia 2: Desarrollo de herramientas de comunicación para mantener informados a los colaboradores

| ACTIVIDAD | RECURSOS | RESPONSABLES |
|---|---|--|
| Crear el contenido del manual del colaborador que sirva de orientación para proceder en caso de tener algún inconveniente en la organización. | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos. • Papelería | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de RRHH |
| Diseñar el manual del colaborador | | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de diseño |
| Coordinar la logística para la socialización del manual del colaborador | <ul style="list-style-type: none"> • Papelería en general. • Herramientas de socialización. • Recursos humanos y técnicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del Dpto. de RRHH |
| Socializar el manual del colaborador mediante charlas | | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de producción. |
| Elaboración del contenido del boletín interno que contenga las actividades que se realizan, misión y visión, | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos y técnicos • Papelería | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe del departamento de RRHH |

| | | |
|---|--|--|
| <p>colaborador del mes, y temas de interés en general asociados con la organización.</p> | | |
| <p>Creación del boletín interno que contenga las actividades que se realizan, misión y visión, colaborador del mes, y temas de interés en general asociados con la organización</p> | | <ul style="list-style-type: none"> • Departamento de diseño |

Estrategia 3: Implementar un sistema de comunicación interno horizontal.

| ACTIVIDAD | RECURSOS | RESPONSABLES |
|--|--|--|
| <p>Coordinar la logística de las reuniones semanales</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Papelería • Herramientas de convocatoria • Sala de reuniones | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de departamento. de producción. • Jefe del departamento. de RRHH |
| <p>Programa de reuniones semanales por área/máquina que será dividido en dos grupos de acuerdo al horario en donde se aborde la situación laboral y los problemas que han surgido, dando la oportunidad a los colaboradores de expresar sus comentarios y opiniones. En cada reunión se realizara un informe o minuta.</p> | | |
| <p>Creación de un buzón de sugerencias interno.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Buzón. • Papelería. • Recursos humanos y técnicos. | <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de dpto. de producción • Jefe de RRHH. |
| <p>Revisión cada 3 meses del buzón de sugerencias</p> | | |

| | | |
|--|---|---|
| <p>Entrevistas informales de los supervisores de cada área/máquina con el personal a su cargo.</p> | <ul style="list-style-type: none">• Recursos humanos. | <ul style="list-style-type: none">• Supervisores de producción. |
|--|---|---|

Ventajas del modelo de comunicación.

Se propone establecer un sistema de comunicación horizontal, para que la información sea homogénea es decir, que todos los colaboradores del área de producción reciban la misma información, además este sistema fomenta la participación de los mismos creando espacios donde puedan expresar sus ideas, preocupaciones, propuestas de solución, etc.

Sin embargo, es importante aclarar que no se alterará el orden jerárquico establecido, ya que es una oportunidad para los colaboradores de expresar sus ideas. Para realizar esta propuesta, se sugiere trabajar con base en el modelo de comunicación de Laswell, en donde se toma en cuenta no sólo los sujetos que participan en el proceso comunicativo, sino también lo que comunican, con qué intención lo hacen, bajo qué condiciones y con qué efecto.

Lasswell no sólo estudia los sujetos que comunican, sino también, sus intenciones, lo que quieren comunicar, los motivos y las condiciones en las que transmiten un mensaje, aspectos decisivos para determinar el impacto del mensaje el autor considera que cuando se pretende llegar con un mensaje a una gran cantidad de personas, se debe tener muy claro quién va a codificar ese mensaje, cuáles son sus intenciones (el por qué y el para qué). Se debe precisar lo que va a decir, para luego poder seleccionar el canal y elegir el momento más apropiado, de modo que el mensaje llegue en condiciones óptimas para que alcance la reacción esperada.

Esquema de evaluación del modelo de intervención comunicacional

ESQUEMA DE EVALUACIÓN DEL MODELO DE INTERVENCIÓN COMUNICACIONAL

Medir niveles de aceptación del modelo de intervención comunicacional de los supervisores mediante entrevista de retroalimentación a los supervisores y jefes, realizadas por el departamento de recursos humanos.

Medir los niveles de aceptación del modelo de intervención comunicacional, por parte de los colaboradores. Para recaudar esta información se hará por medio de encuestas y el buzón de sugerencias.

Medir los medios de comunicación por medio de porcentajes de los resultados obtenidos en la evaluación del modelo de intervención comunicacional, presentados en un informe, éstos datos estadísticos se obtendrán por medio de indicadores de gestión que luego serán analizados para determinar el éxito o fracaso del mismo. (si hay mas quejas, si hay menos llamados de atención, si hay menos errores en las máquinas o en el producto terminado etc)

APÉNDICE 5. Formato de evaluación del comité técnico.

CHECK LIST CON LA QUE EVALUARA EL COMITÉ TECNICO

1. Se entregó material de apoyo.

2. La estructura de las reuniones y temas a tratar tuvieron orden lógico.

3. Las dinámicas de las charlas contempla actividades que involucren a los colaboradores y permiten la retroalimentación.

4. Se transmite un mensaje claro concreto, conciso y fácil de entender.

5. Se desarrollan los temas apropiados.



BOLETÍN INFORMATIVO

Misión

Ser la mejor alternativa en los mercados nacionales e internacionales, en la fabricación, comercialización y distribución de toda clase de conductores para instalaciones eléctricas; y, alambre esmaltado, que satisfagan totalmente las expectativas y necesidades de nuestros clientes, lograda a través del fomento de un excelente ambiente de cultura empresarial, laboral; basados en la filosofía del mejoramiento continuo.

Visión

Mejorar constantemente para mantener en alto la reputación nacional e internacional y en especial a la excelencia de sus productos y servicios; lograr ser líderes internacionalmente en la fabricación de conductores eléctricos y alambre esmaltado, esforzándonos por satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

ELECCIÓN DEL NUEVO COMITÉ DE EMPRESA

Estamos a pocas semanas de las elecciones del nuevo comité de empresa. Las elecciones sirven para elegir en votación directa a quienes serán los delegados de la empresa, aquellos que respaldaran y serán los representantes de los colaboradores.

¡NO DEJES DE IR A VOTAR, TU VOTO CUENTA!

CONCIENCIA Y COMPROMISO

CAMPAÑA INTERNA DE RECICLAJE

Como una forma de iniciar el cuidado de nuestro medio ambiente queremos crear conciencia de la importancia que tienen los recursos naturales con los que contamos, por eso pedimos su apoyo para esta campaña. No será lo único que se haga, se estarán realizando otras actividades para ayudar a esta misma causa de cuidado del medio ambiente, les estaremos informando

¿COMO RECICLAR?

- Disminuye el uso de papel para el envío de memos, documentos o comunicados de cualquier tipo. Es hora de que te hagas 100% digital.
- Procura archivar estas comunicaciones de manera electrónica para evitar el almacenamiento de papel.
- Si te ves en la necesidad de imprimir, trata de que sea únicamente el documento final.
- Cuando imprimas esos documentos, procura hacerlo de ambos lados.
- Reutiliza sobres y empaques de todo tipo.

EL EMPLEADO DEL MES

Por el esfuerzo y compromiso y dedicación en cada una de las actividades en la que se desenvuelve dentro de la organización...



NOTICIAS RELEVANTES DEL MES

SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Seguridad: Inspección del sistema de red contra incendios por parte del cuerpo de bomberos de Guayaquil y gestionar permisos de funcionamiento.

Re inspección por parte del ministerio de trabajo.

Campaña de vacunación: Se realizó la campaña de vacunación contra el tétano para todo el personal de Electrocables.

El tétano es una infección bacteriana potencialmente mortal que afecta a los nervios, ocasiona contracciones musculares dolorosas, especialmente en la mandíbula y el cuello. Puede interferir en la respiración y, finalmente, causar la muerte.

UNA VACUNA PUEDE PREVENIR FÁCILMENTE ESTA ENFERMEDAD QUE NO TIENE CURA.

TRABAJO SOCIAL

Planificación del día de integración para los gerentes de cada área.

Planificación de los juegos a realizarse en las instalaciones de Electrocables. Motivo fiestas Julianas.

Socialización del reglamento interno de trabajo.

PRINCIPIOS PARA EL ÉXITO

No te dediques a buscar la oportunidad perfecta, dedícate a perfeccionar las oportunidades que se te presentan.

APÉNDICE 7. Afiche de Misión y Visión.



Misión

Ser la mejor alternativa en los mercados nacionales e internacionales, en la fabricación, comercialización y distribución de toda clase de conductores para instalaciones eléctricas; y, alambre esmaltado, que satisfagan totalmente las expectativas y necesidades de nuestros clientes, lograda a través del fomento de un excelente ambiente de cultura empresarial, laboral; basados en la filosofía del mejoramiento continuo

Visión

Mejorar constantemente para mantener en alto la reputación nacional e internacional y en especial a la excelencia de sus productos y servicios; lograr ser líderes internacionalmente en la fabricación de conductores eléctricos y alambre esmaltado, esforzándonos por satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

APÉNDICE 8. Manual del colaborador.



MANUAL DEL COLABORADOR

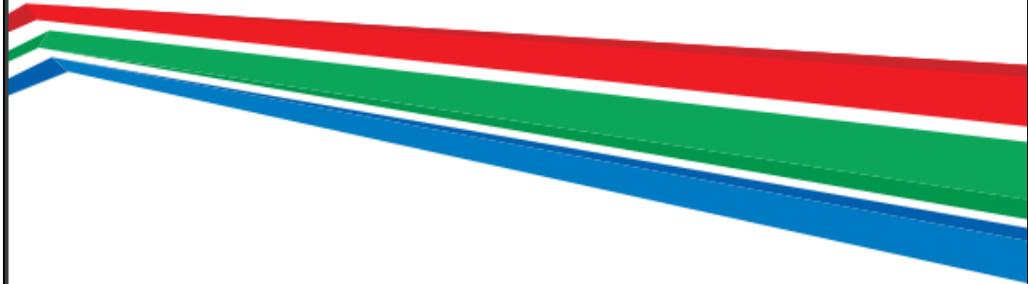


TABLA DE CONTENIDO

1. GENERAL

- MENSAJE DEL GERENTE GENERAL
- INTRODUCCION
- MISION Y VISION
-
-

2. COMPROMISOS LABORALES

- JORNADA DE TRABAJO
- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD
- CODIGO DE VESTIMENTA
- PERIODO DE HORA DE ALIMENTOS
-
-

3. PROCEDIMIENTOS SALARIALES

- COMPENSACION
- BONOS NAVIDEÑOS

4. BENEFICIOS Y SERVICIOS

- VACACIONES
- LICENCIA POR MATRIMONIO O NACIMIENTO DE HIJO
- LICENCIA POR FALLECIMIENTO
- TRANSPORTE
-
-

5. SUBSIDIOS

- SUBSIDIO FAMILIAR
- SUBSIDIO ESCOLAR
- SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD
-
-

6. PROCEDIMIENTOS EN CASO DE CONFLICTO INTERNO

- PASOS A SEGUIR



1. GENERAL

MENSAJE DEL GERENTE GENERAL

Estimado Nuevo Compañero: Desde 1982, ELECTROCABLES C.A., ha identificado capital humano que aporta al éxito de múltiples empresas. Hemos emprendido un viaje que ha resultado y continuará desarrollando relaciones de negocios duraderas. ELECTROCABLES C.A. siempre se ha posicionado en el futuro. Mejoramos e implementamos valiosas herramientas que nos unen a la visión y misión de nuestros clientes. Personalmente los invito a compartir nuestros valores representando un cambio en la comunidad guiando a los profesionales hacia el éxito.

Ing. Jorge Neme

Gerente General

INTRODUCCION

Este Manual ha sido diseñado para proveerle a usted la información relevante a condiciones de empleo, beneficios, políticas y procedimientos que afectan el empleo. La información aquí contenida aplica a todos los colaboradores de ELECTROCABLES C.A. y las condiciones aquí presentadas no alteran su estatus en la compañía. Usted como colaborador es responsable de leer, comprender y cumplir con todas las estipulaciones de este Manual. Si tuviese alguna duda en relación al mismo deberá comunicarse con el Jefe de personal. Será total responsabilidad del colaborador cumplir con las normas y procedimientos de ELECTROCABLES C.A. Nuestro objetivo es proveerle a usted un ambiente de trabajo constructivo para su desarrollo personal y profesional.

MISION Y VISION

Misión

Ser la mejor alternativa en los mercados nacionales e internacionales, en la fabricación, comercialización y distribución de toda clase de conductores para instalaciones eléctricas; y, alambre esmaltado, que satisfagan totalmente las expectativas y necesidades de nuestros clientes, lograda a través del fomento de un excelente ambiente de cultura empresarial, laboral; basados en la filosofía del mejoramiento continuo

Visión

Mejorar constantemente para mantener en alto la reputación nacional e internacional y en especial a la excelencia de sus productos y servicios; lograr ser líderes internacionalmente en la fabricación de conductores eléctricos y alambre esmaltado, esforzándonos por satisfacer totalmente las necesidades de los clientes.

2. COMPROMISOS LABORALES

JORNADA DE TRABAJO

El horario de nuestros colaboradores será designado y establecido por ELECTROCABLES C.A. o por la empresa cliente. Es posible que en ciertas posiciones en la empresa pudiera requerirse turnos rotativos. El horario de trabajo se podrá cambiar o modificar acorde a las necesidades de la compañía en determinado momento. Se podrá establecer por acuerdo entre el colaborador y ELECTROCABLES C.A. Un sistema alternativo u opcional de horario flexible de trabajo que permita adelantar o atrasar la hora de entrada de la jornada diaria de trabajo y el período destinado para tomar alimentos. En ocasiones un Supervisor inmediato o el jefe de personal pueden requerirle a un colaborador que labore horas adicionales.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Deberá llegar a su área de trabajo 10 minutos antes de la hora estipulada. De usted ausentarse a su empleo deberá notificar a su supervisor inmediato y a ELECTROCABLES para explicar la razón de la ausencia. El colaborador debe notificar al patrono sobre su ausencia con premura y a la mayor brevedad posible. Puede hacerlo de modo personal, telefónico o mediante un familiar o amigo. Deberá presentar un certificado médico para el proceso de pago por enfermedad.

CODIGO DE VESTIMENTA

Todo personal de ELECTROCABLES debe mantener una vestimenta apropiada para el tipo de negocio que hacemos. Nuestros clientes, visitantes y demás compañeros de trabajo se merecen un respeto y eso comienza por nuestra vestimenta y apariencia. ELECTROCABLES y sus clientes mantienen una imagen corporativa todo el tiempo. La vestimenta debe ser profesional. Vestir de forma correcta y apropiada contribuye a evitar malos entendidos y proyectar seriedad en el taller de trabajo. Con ese propósito, se implementa el presente Código de Vestimenta, que será obligatorio para todos nuestros colaboradores mientras se encuentren en sus labores de trabajo. Se debe respetar el color de camiseta del día (personal de planta) y modelo de blusa del día para mujeres (administrativo)

PERIODO DE HORA DE ALIMENTOS

Todos los colaboradores tendrán derecho a Una 30 minutos de almuerzo en un periodo de ocho (8) horas laborables. Se podrá establecer por acuerdo entre el empleado y ELECTROCABLES un sistema alternativo u opcional de horario flexible de trabajo que permita adelantar o atrasar la hora de entrada de la jornada diaria de trabajo y el período destinado para tomar alimentos.

El horario estipulado por ELECTROCABLES es el siguiente:

ALMUERZO:

PERSONAL PLANTA Y BODEGA 12:00 A 12:30

PERSONAL ADMINISTRATIVO 12:31 A 13:00

PERSONAL EJECUTIVO 14:00 A 14:30

ELECTROCABLES reconoce media hora de descanso a todos los colaboradores para que se sirvan sus alimentos.

3. PROCEDIMIENTOS SALARIALES

BONIFICACIONES

ELECTROCABLES, reconoce los aumentos de sueldo, bonificaciones, compensaciones y todo rubro económico que dictamine el decreto nacional. Los colaboradores que tengan un año o más gozan de todos los beneficios del contrato colectivo.

COMPENSACION

Los colaboradores recibirán su paga de modo semanal o quincenal, según sea el caso que aplique. Si el último día del mes cae fin de semana, los colaboradores recibirán su sueldo el último viernes del mes.

BONOS NAVIDEÑOS

Todo colaborador que posea 1 año o más recibirá el monto máximo del bono navideño, aquel colaborador que posea menos del año de servicio recibirá la mitad del bono navideño.

4. BENEFICIOS Y SERVICIOS

VACACIONES

ELECTROCABLES posee un sistema de vacaciones colectivas, al salir de vacaciones cada colaborador recibirá una bonificación vacacional de acuerdo a la siguiente escala:

A partir del tercer año de labor en la empresa, los colaboradores tienen derecho a un día adicional de vacaciones con su respectiva paga.

LICENCIA POR NACIMIENTO DE HIJOS

Hasta 5 días hábiles a cualquier colaborador hombre o mujer que contraiga matrimonio, se concederá 3 días de permiso por el nacimiento de un hijo.

LICENCIA POR FALLECIMIENTO

Hasta 5 días hábiles cuando se trate de un familiar sea cónyuge, hijos o hermanos. Se debe comprobar el parentesco. ELECTROCABLES da un bono de \$1000.00 cuando se trata de un hijo o padre del colaborador.

TRANSPORTE

ELECTROCABLES cuenta con expreso para los tres turnos, tanto como para el ingreso como el egreso del trabajo. Los expresos salen desde varios puntos de la ciudad haciendo un recorrido hasta llegar a las instalaciones.



5. SUBSIDIOS

SUBSIDIO FAMILIAR

ELECTROCABLES paga a todos sus colaboradores un subsidio familiar mensual en dinero efectivo equivalente a 3 dólares, el cual se pagara por carga y hasta un límite de seis cargas por colaborador. Se considera cargas familiares únicamente las siguientes:

- Cónyuge o conviviente
- Hijos solteros hasta los 18 años de edad que vivan bajo dependencia económica del colaborador
- Hijos que tienen incapacidad física permanente.

SUBSIDIO ESCOLAR

ELECTROCABLES paga un subsidio escolar equivalente a 12 dólares. Este subsidio se paga durante los primeros 5 días del mes de Abril de cada año.

SUBSIDIO DE ANTIGÜEDAD

ELECTROCABLES otorgara a los colaboradores que hubiesen prestado ininterrumpidamente durante tres años de servicio un subsidio de antigüedad correspondiente a \$2.00 por cada año de servicio.

6. PROCEDIMIENTOS EN CASO DE CONFLICTO INTERNO

PASOS A SEGUIR

En caso se presentarse algún conflicto interno en la planta se debe proceder la siguiente manera:

Se debe de comunicar al supervisor de turno, en caso de que el supervisor de turno haga caso omiso a su reclamo acudir directamente con el jefe de personal. El mismo servirá como mediador y procederá a conversar con ambas partes para llegar a un acuerdo. En caso de que el jefe de personal haga caso omiso a su petición, dirigirse con el gerente general.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, María Antonieta Gutiérrez Álava, con C.I: 0929587392 autor/a del trabajo de titulación: Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación entre jefe y colaborador en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil. Previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de Agosto de 2017

f. _____

Nombre: María Antonieta Gutiérrez Álava

C.I: 0929587392



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Mercedes Carolina Tapia Molina, con C.I: # 0923265003 autor/a del trabajo de titulación: Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación entre jefe y colaborador en el área de producción de una empresa fabricante de cables de Guayaquil. Previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 25 de Agosto de 2017

f. _____

Nombre: Tapia Molina Mercedes Carolina

CI: 0923265003

| REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | | |
|---|---|------------------------|--|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN | | | |
| Tema y subtema: | Desarrollo de un modelo de intervención para la mejora de la comunicación interna en el área de producción de una empresa fabricadora de cables de Guayaquil. | | |
| Autor(es) | Gutiérrez Álava María Antonieta, Tapia Molina Mercedes Carolina | | |
| Revisor(es)/tutor(es) | Psic. Tapia Ubillus Alex Miguel | | |
| INSTITUCIÓN: | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | | |
| FACULTAD: | Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación | | |
| CARRERA: | Psicología Organizacional | | |
| TÍTULO OBTENIDO: | Licenciadas en Psicología Organizacional | | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: | 25/08/2017 | No. DE PÁGINAS: | 146 |
| ÁREAS TEMÁTICAS: | Comunicación institucional; Desarrollo organizacional | | |
| PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS: | Comunicación organizacional – comunicación humana - modelo de intervención – proceso de comunicación- comunicación interna- | | |
| RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras) : | | | |
| <p>Mediante el estudio de la comunicación interna de la empresa fabricadora de cables Electrocables; se propone elaborar un modelo de intervención comunicacional con el fin de mejorar los procesos de comunicación en una planta de producción. El presente trabajo contiene estudios teóricos de la naturaleza de la comunicación humana, el proceso de comunicación, los modelos de intervención comunicacional, también se define que es la comunicación organizacional interna y la importancia del proceso de comunicación entre jefes y colaboradores.</p> <p>Las técnicas de investigación utilizadas son: la entrevista a los operarios y jefes lo cual permitió conocer sus respectivas percepciones sobre la comunicación en el departamento de producción, facilitando tomar las acciones necesarias, fundamentadas en los resultados del diagnóstico comunicacional. Se concluye que con el modelo de intervención propuesto, la organización fabricadora de conductores eléctricos podrá mejorar el proceso de comunicación, lo cual generara un clima organizacional distendido que redundará en mayor desempeño y productividad.</p> | | | |
| ADJUNTO PDF: | <input checked="" type="checkbox"/> | SI | <input type="checkbox"/> NO |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: | Teléfono: +593988529100 +593996526224 | | E-mail: caritotapia@live.com antogutierrez126@gmail.com |
| CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):: | Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs. Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413-1419 E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec | | |
| SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA | | | |
| Nº. DE REGISTRO (en base a datos): | | | |
| Nº. DE CLASIFICACIÓN: | | | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | | |