



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

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

**TEMA: “LA COMUNICACIÓN INTERNA Y EL
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LA UNIDAD
EDUCATIVA MANZANAPAMBA DEL CANTÓN
PELILEO”**

Autora: Dina Fernanda Sailema Sailema

Tutor: Dra. Zoila López

AMBATO – ECUADOR

Octubre 2013



APROBACIÓN DEL TUTOR

Dra. Zoila López

CERTIFICA:

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

Ambato, Septiembre del 2013

Dra. Zoila López

TUTOR

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Dina Fernanda Sailema Sailema, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

Srta. Dina Fernanda Sailema Sailema

C.I. 180446322-0

AUTORA

APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

.....
Econ. Enrique Chico

.....
Ing. Paulina Pico

Ambato, Octubre 2013

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Srta. Dina Fernanda Sailema Sailema

C.I. 180446322-0

AUTORA

DEDICATORIA

A DIOS todo poderoso, porque me permitió estar en este mundo y lograr que uno de mis sueños se hiciera realidad.

A mis queridos padres Juan y María, por darme la vida y proporcionarme el nido de calidez, amor e inteligencia, que alimento la realización de este Trabajo de Investigación.

Por haberme educado con tanta paciencia y cariño, por ser la parte motora de mi vida, ya que me dan toda la energía necesaria para afrontar las barreras que pueden presentarse. Porque con su amor infinito, apoyo, comprensión y a través de la luz que DIOS le regala cada día han sabido guiarme por el camino del bien.

A todas aquellas personas que con su ayuda hicieron posible la culminación de mi investigación brindándome su apoyo.

Fernanda

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, debido a que me dio el aprendizaje necesario para la culminación de la carrera.

A la facultad de Ciencias Administrativas, por haberme abierto las puertas de tan prestigiosa carrera.

A mis maestros, puesto que gracias a ellos he adquirido nuevos conocimientos me han brindado mucha ayuda y a la vez me incentivaron en cada una de mis decisiones académicas.

A todas aquellas personas que con su ayuda y motivación fueron apoyo en el éxito de la culminación de mi carrera.

A la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo, por haberme brindado la oportunidad y el apoyo para el desarrollo de este trabajo.

Fernanda

INDICE GENERAL

Contenido

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO	iv
DERECHOS DE AUTOR.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
INDICE GENERAL	viii
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE GRAFICOS	xii
INDICE DE CUADROS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
EL PROBLEMA.....	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2. Análisis Crítico.....	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema.....	8
1.2.5 Interrogantes.....	8
1.2.6 Delimitaciones.....	8
1.3 JUSTIFICACIÓN	9
1.4 OBJETIVOS	10
1.4.1. Objetivo General	10

1.4.2. Objetivo Específicos.....	10
CAPITULO II.....	11
MARCO TEORICO.....	11
2.1. ANTECEDENTES.....	11
2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA	14
2.3 FUNDAMENTACION LEGAL	15
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTACION	18
2.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA	21
2.4.2 EL MEJORAMIENTO CONTINUO	51
2.5 HIPÓTESIS.....	76
2.6 VARIABLES	76
CAPÍTULO III.....	77
MARCO METODOLÓGICO.....	77
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	77
3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	78
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	79
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	80
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE	82
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	84
CAPÍTULO IV	86
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	86
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	86
4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS	86
4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	97
4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN	99
4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO	99
CAPÍTULO V.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
5.1 CONCLUSIONES	103
5.2 RECOMENDACIONES	104

CAPÍTULO VI	106
LA PROPUESTA	106
6.1 DATOS INFORMATIVOS	106
6.2 ANTECEDENDES DE LA PROPUESTA	107
6.3 JUSTIFICACIÓN	109
6.4 OBJETIVOS	111
6.4.1 Objetivo General	111
6.4.2 Objetivos Específicos	111
6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD	111
6.5.1 Político	111
6.5.2 Sociocultural	112
6.5.3 Organizacional	112
6.5.4 Ambiental	113
6.5.5 Económico Financiero	113
6.6 FUNDAMENTACION TEORICA	114
6.7 MARCO METODOLÓGICO	119
6.7.1 Reseña Histórica	119
6.7.2 Misión	119
6.7.3 Visión	120
6.7.4 Valores Corporativos	120
6.7.5 Diseño de un sistema de comunicación interna para el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba	121
6.7.6 Objetivos del Sistema de Comunicación Interna	123
6.7.7 Desarrollo de las fases del sistema de comunicación interna	123
6.7.8 Plan de Implementación del Sistema de Comunicación	138
6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA	145
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	145
7. BIBLIOGRAFÍA	147
7.1 Libros de texto	147
7.2 Hojas electrónicas	147
ANEXOS	149

ANEXO 1	150
Ubicación de la Unidad Educativa “Manzanapamba”	150
ANEXO 2	151
Organigrama de la Unidad Educativa “Manzanapamba”	151
ANEXO 3	152
Encuesta para los Colaboradores y Estudiantes de la Unidad Educativa “Manzanapamba” ...	152

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1.....	87
Tabla N° 2.....	88
Tabla N° 3.....	89
Tabla N° 4.....	90
Tabla N° 5.....	91
Tabla N° 6.....	92
Tabla N° 7.....	93
Tabla N° 8.....	94
Tabla N° 9.....	95
Tabla N° 10.....	96
Tabla N° 11.....	99
Tabla N° 12.....	100
Tabla N° 13.....	101
Tabla N° 14.....	101
Tabla N° 15.....	124
Tabla N° 16.....	141
Tabla N° 17.....	142
Tabla N° 18.....	142
Tabla N° 19.....	144
Tabla N° 20.....	146

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1.....	18
Gráfico N° 2.....	19
Gráfico N° 3.....	20
Gráfico N° 4.....	24
Gráfico N° 5.....	35
Gráfico N° 6.....	73
Gráfico N° 7.....	87
Gráfico N° 8.....	88
Gráfico N° 9.....	89
Gráfico N° 10.....	90
Gráfico N° 11.....	91
Gráfico N° 12.....	92
Gráfico N° 13.....	93
Gráfico N° 14.....	94
Gráfico N° 15.....	95
Gráfico N° 16.....	96
Gráfico N° 17.....	100
Gráfico N° 18.....	122

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1.....	82
Cuadro N° 2.....	83
Cuadro N° 3.....	84

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación se encuentra enfocado en la creación de un sistema de comunicación para que mediante la aplicación permita alcanzar el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba. La Institución cuenta con muchos años de brindar un servicio de formación a niños/as y adolescentes con principios y valores, aptos para cumplir con los requerimientos del entorno competitivo.

Esta investigación tiene un alto valor ya que como estudiante universitario necesito aplicar nuevas técnicas y teorías que necesitan la empresa, para poder contribuir al desarrollo de la misma mediante la implementación de un sistema de comunicación. La Institución debe estar siempre evaluando las herramientas ofrecidas por los teóricos de la comunicación interna, las mismas que pueden ayudar a controlar la comunicación dentro de la Institución para el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento continuo.

Al no contar con la comunicación interna la Institución tendría un cierto desorden lo cual produce el ineficiente mejoramiento, por este motivo se ha desarrollado la presente tesis con la finalidad de ayudar a resolver los problemas concernientes a la comunicación y alcanzar el mejoramiento continuo.

PALABRAS CLAVES

- Comunicación interna
- Mejoramiento continuo
- Estrategias
- Productividad
- Competitividad

INTRODUCCIÓN

La Unidad Educativa Manzanapamba es una Institución dedicada a formar niños/as y adolescentes preparados capaces de solucionar problemas con una mentalidad crítica, con principios y valores, aptos para desarrollar destrezas y habilidades con una educación de calidad que vayan encaminados a cumplir con los requerimientos del entorno competitivo, lo cual ha hecho posible la elaboración de una propuesta de un sistema de comunicación interna.

Es importante la realización de este trabajo de investigación ya que se pretende lograr el mejoramiento continuo basándose en las estrategias de comunicación interna.

Para lograr mayor comprensión del presente trabajo de investigación se lo ha dividido en 6 capítulos los mismos que se describen a continuación.

En el capítulo 1 se presenta el contexto del problema objeto de investigación, la realidad de la investigación, analizando críticamente y su respectivamente justificación es decir con que finalidad se investiga y los logros que se pretende alcanzar.

Con respecto al capítulo 2 tenemos las teorías o referencias conceptuales que fundamentan la investigación. Mencionando los antecedentes previos que servirán de soporte a la investigación, también las normativas que respaldan el trabajo y la respuesta tentativa del mismo, es decir la hipótesis y el señalamiento de las variables.

En el capítulo 3 describe la metodología de la investigación, la modalidad básica de la misma, la población a la que se investigan, la operación de las variables respectivas.

En cuanto al capítulo 4 tenemos el análisis y la interpretación de datos recolectados a través de la distribución del chi-cuadrado.

El capítulo 5 contiene las conclusiones y recomendaciones de los datos tabulados del capítulo antes mencionado.

Y por último en el capítulo 6 tenemos la propuesta de investigación que será efectiva gracias a la colaboración y apoyo del nivel directivo de la Unidad Educativa Manzanapamba debido a que me brindo la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

La comunicación interna y su incidencia en el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 Contextualización

En un periodo de cambios emergentes a consecuencia de nuevas leyes, las instituciones ecuatorianas implementan nuevas estrategias, tecnología y equipos de última generación similares a los utilizados en países más industrializados, enfocando al mejoramiento y el

desarrollo del nuestro país. Las instituciones medianas y grandes caminan hacia nuevos estándares y revisan su ejercicio para exigirse mejores prácticas de comunicación interna.

Todas las instituciones Ecuatorianas han presentado o presenta problemas en el desarrollo de sus actividades. A nivel externo, usualmente estas falencias son percibidas por el cliente, lo cual genera una incomodidad o insatisfacción al mismo y, a nivel interno, se culpan unos hacia otros.

¿La raíz del problema? Falta de comunicación interna a su debido tiempo. Las falencias que se presentan en el trabajo y mucho más, ante los clientes, son un síntoma de falta de organización interna. Las actividades no están designadas o creadas según una secuencia con sus respectivos responsables, sino cada área trabaja según sus prioridades e intereses.

La empresas tungurahueses están acostumbradas a aplicar la comunicación de arriba hacia abajo, por este motivo existen pésimos resultados, para la cual se debe aplicar otro tipo de comunicación puesto que es importante que la información fluya por los diferentes niveles de la empresa sin esta comunicación las empresas no podrían vivir.

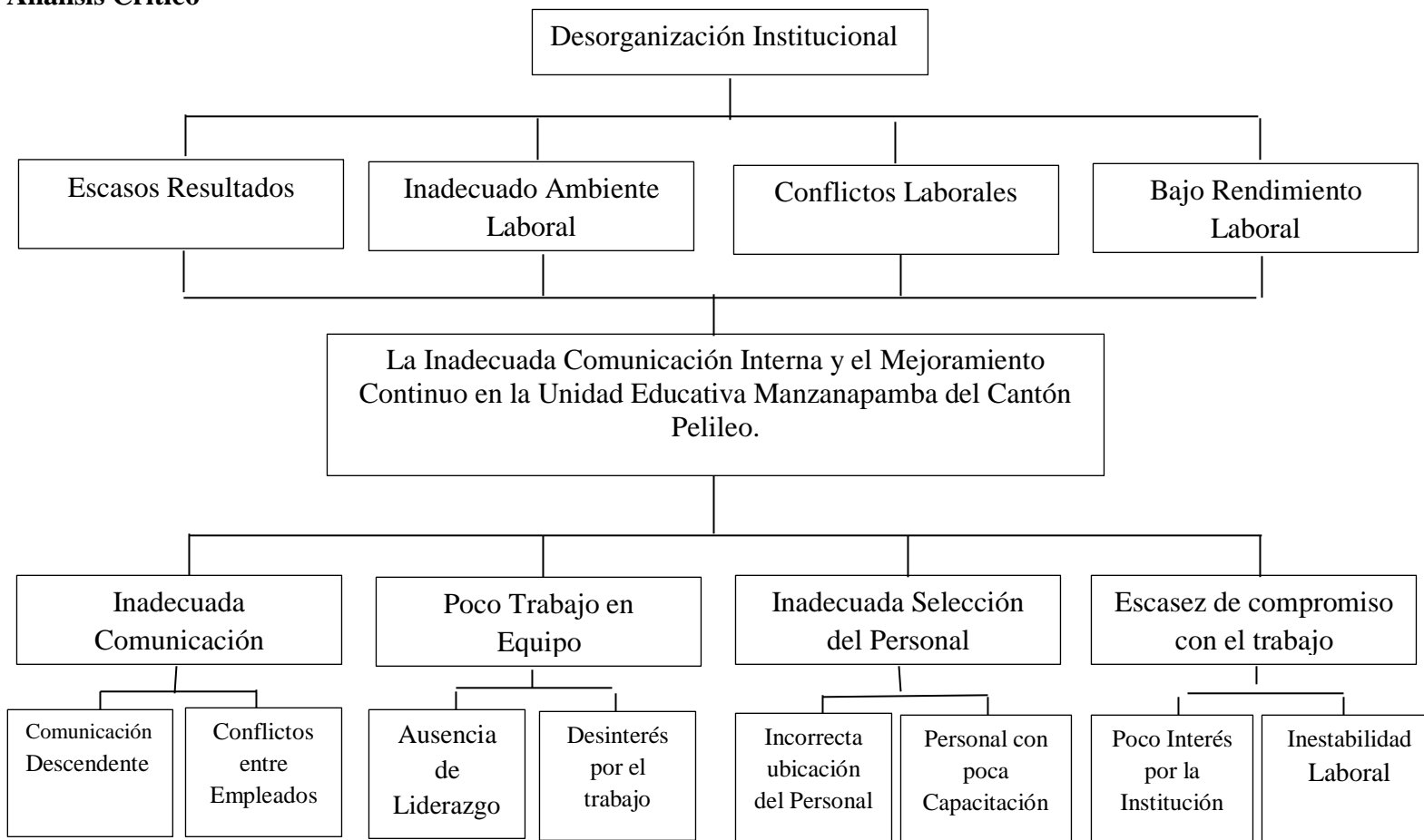
A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades, lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. El empresario debe ser un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos los colaboradores mediante opiniones.

En las empresas de Pelileo la comunicación interna era una variable aislada del desarrollo como lo proponen algunas visiones instrumentalistas de la modernidad, en la actualidad se considera como un elemento central que tiene como finalidad primordial es conseguir que los trabajadores conozcan, y sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa, pretendiendo reducir la conflictividad laboral e incrementar la productividad y la eficacia del funcionamiento de la empresa para alcanzar el crecimiento empresarial.

Reflexionando sobre la relación que existe entre comunicación y desarrollo, podemos decir que el crecimiento entendido como el mejoramiento se da en niveles económicos, políticos, culturales y sociales a través de la satisfacción de sus necesidades básicas.

La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación interna. Así pues, la comunicación estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. La comunicación permite regular y controlar la conducta de todos los que conforman la empresa.

1.2.2. Análisis Crítico



Fuente: Unidad Educativa Manzanapamba

Elaborado por: Fernanda Sailema

La inadecuada comunicación interna y el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo, de la Provincia de Tungurahua, el problema se basa en una inadecuada comunicación, puesto que la misma se lo realizará en forma descendente por este motivo se crea el conflicto entre docentes. El poco trabajo en equipo permite que exista la ausencia del liderazgo por la cual los docentes no tienen interés por su trabajo. La selección del personal tiene un papel muy importante puesto que si está es inadecuada existirá una incorrecta ubicación del personal y a la vez se encontrará en la institución personal con poca capacitación. Cuando existe la escasez del compromiso en el trabajo los docentes tienen poco interés por la institución y eso puede producir una inestabilidad laboral.

Todo esto lleva a la institución a la obtención de pocos resultados, se puede contar con un inadecuado ambiente laboral, conflictos entre docentes, bajo rendimiento laboral y esto lleva a la desorganización institucional

1.2.3 Prognosis

Si no encontramos las posibles soluciones a este problema se mantendrá escasos resultados en la Institución que esto será perjudicial para toda la sociedad puesto que es una Institución Educativa, si la Institución prosigue sin la adecuación de un cambio afectará a la imagen de la misma y a todos los que lo conforman debido a que la comunicación es la mejor arma para poder combatir con este tipo de problema.

Si la Unidad Educativa Manzanapamba no establece un sistema de comunicación interna se verá afectada, por la cual precisa realizar cambios organizacionales para enfrentar los retos de este mundo cambiante, caso contrario puede entrar en una fase crítica debido a la amenaza de la competencia que puede afectar de manera directa a la Institución. Por la cual

es necesaria la aplicación del sistema de comunicación interna para el desarrollo y crecimiento de la misma.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo incide la comunicación interna en el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo?

1.2.5 Interrogantes

¿Qué importancia tiene la comunicación interna en la Unidad Educativa Manzanapamba?

¿De qué manera influye el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba?

¿Con el desarrollo de una propuesta de solución se podrá mejorar la comunicación interna en la Unidad Educativa Manzanapamba?

1.2.6 Delimitaciones

Por contenido:

Campo: Administrativo

Área: Organización

Aspecto: Administrativo y Talento Humano

Delimitación Espacial:

El presente trabajo de investigación lo realizare en la Unidad Educativa Manzanapamba ubicado en Manzanapamba Chico de la Parroquia Salasaca del Cantón Pelileo de la Provincia Tungurahua.

Delimitación Temporal:

El presente trabajo de investigación lo realizare en el periodo de Octubre 2012-Marzo 2013.

Unidades de Observación:

Se aplicará a los empleados y padres de familia de la Unidad Educativa Manzanapamba

1.3 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la investigación se realizará principalmente por la necesidad de superar y mejorar la preparación académica de los estudiantes en el sentido teórico-práctico por cuanto las exigencias para la formación de profesionales de calidad, por tales motivos se presenta está investigación que trata de mejorar la comunicación interna dentro de la Institución.

Al realizar esta investigación la Institución tendrá varias ventajas como un buen desempeño y rendimiento laboral, trabajo en equipo, mejores resultados, trabajadores comprometidos con la Institución, los que se benefician con esta investigación son todas las personas que conforman la Institución y la sociedad porque una Institución Educativa.

Esta investigación tendrá un impacto social puesto que se desarrollará pensando en toda la sociedad, de la misma manera el impacto político será beneficiado, aquellas personas que se encuentran en la Institución por los partidos políticos, en el aspecto financiero se puede decir que se realiza una inversión debido a que esta investigación será de mucho beneficio para todas las personas que la conforman.

A esta investigación se la puede tomar con mayor factibilidad puesto que solo se necesita realizar varias investigaciones referentes al tema y porque se cuenta con el apoyo del Rector y los Padres de Familia de la Unidad Educativa

1.4 OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- Indagar cómo incide la comunicación interna con el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Determinar la importancia que tiene la comunicación interna en la Unidad Educativa Manzanapamba.
- Analizar de qué manera influye el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba.
- Proponer una alternativa de solución para el mejoramiento de la comunicación en la Unidad Educativa Manzanapamba.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

La presente investigación tiene como antecedentes el material bibliográfico existente en la facultad ciencias administrativas como los informes de tesis, proyectos sobre el tema que se plantea así:

LLERENA, M. (2005) *La aplicación del liderazgo democrático por los administradores permitirá una buena comunicación y motivación a los trabajadores de la casa musical Cristi*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas.

OBJETIVOS

Establecer mecanismos convenientes que permitan mejorar la comunicación y motivación en el personal, mediante el desarrollo de un liderazgo democrático y moral.

Detectar los factores que impiden una buena comunicación y motivación.

Analizar los diferentes mecanismos que promueven una buena comunicación y motivación a través del liderazgo democrático y moral.

Proponer una estrategia de comunicación y motivación efectiva que ayude al desarrollo del liderazgo democrático y moral.

CONCLUSIONES

La escasa participación de los colaboradores de la empresa constituye a que no existe una correcta armonía y toma de decisiones entre el gerente y los subordinados, para emprender una determinada acción. En este sentido nos hace pensar que en la empresa se está viviendo bajo un liderazgo autocrático, sin espacio para opinar y a decidir sobre el futuro de la empresa.

El trabajo en equipo es deficiente y por lo tanto representa un problema para la empresa porque los objetivos no se van a cumplir como el gerente aspira, porque hay cosas que no es posible hacerlo solo, sino en equipo para lograr un fin común, en la empresa se está manejando a las personas aisladamente y no logra unificar sus fuerzas para lograr las metas y cabe recalcar el dicho que “La unión hace la fuerza”.

Dentro de la empresa no existe una actitud comprometida basada en la solidaridad y el bienestar con una inclinación actitud permanente de servicio, cooperación, voluntad, agilidad más bien se nota un poco de egoísmo y quemimportismo para hacer las cosas.

El gerente de la empresa no proporciona responsabilidad en cuanto a la salud a cualquier otra eventualidad en el trabajo de sus empleados, más bien estos se sienten desprotegidos, incapaces de llegar a cumplir sus objetivos.

MOLINA, V. (2010) *Formulación de un plan de marketing para mejorar la planificación en el mercado del gimnasio Body Solid Gym en la ciudad de Ambato*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas

OBJETIVOS

Diseñar un plan de marketing analizando estrategias innovadoras de comunicación a nivel local para generar una mejor participación en el mercado del gimnasio Body Solid Gym.

Establecer un diagnóstico del mercado actual del gimnasio Body Solid Gym, analizando las estrategias utilizadas hasta el momento para mejorar la situación comercial a nivel local.

Incorporar en su plan de marketing técnicas de publicidad y promoción, investigando cuales son las más favorables para incrementar la rentabilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

El gimnasio Body Solid Gym desde su fundación ha sido administrado bajo ciertos parámetros tradicionalistas que han obstaculizado su desarrollo evolutivo y posicionamiento en el mercado, convirtiéndole en un gimnasio poco conocido con un nivel de rentabilidad limitado frente a los competidores.

La mayor parte de los clientes manifiesta que no existe un marketing que promueva el dinamismo de las acciones comerciales, que den a conocer a la comunidad sus atributos y beneficios, que difundan y comuniquen los precios cómodos, entre otros, lo que ocasiona el estancamiento económico del gimnasio presentando así una debilidad frente a sus principales competidores.

La investigación que se realizó permitió obtener información acerca del ambiente interno y externo en el que se desarrollarán las actividades del gimnasio Body Solid Gym identificando que no cuenta con una misión y visión de futuro.

El gimnasio no logra cumplir satisfactoriamente con sus objetivos y ello se debe a la lenta capacidad de reacción e innovación ante la demanda del mercado, lo que trae consigo pérdida de utilidades y reinversión en recursos.

CARRASCO, G. (2010) *La comunicación i la incidencia en el posicionamiento de la marca de la empresa CLINEPEL CIA. LTDA de la ciudad de Pelileo*. Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas

OBJETIVOS

Determinar un modelo de comunicación que utilice estrategias de marketing que permitan incrementar el número de clientes y alcanzar un mejor posicionamiento de la marca.

Poner las estrategias de comunicación adecuadas que utilice técnicas audiovisuales, que incrementan el posicionamiento de la marca “CLINEPEL”.

Establecer las estrategias de comunicación, que fortalezcan la imagen y el posicionamiento de la empresa, para lograr el desarrollo empresarial.

CONCLUSIONES

La clínica de Especialidades Pelileo carece de una estructura orgánica, que constituye uno de los factores que impiden alcanzar el desarrollo empresarial de la organización.

Además se observa que la organización no posee un sistema de comunicación externa, lo que se origina que las personas que conforman el mercado objetivo, desconozcan los servicios que en la Clínica existe.

El manejo administrativo de la Clínica se lo realiza en forma empírica en el área de mercadotecnia, razón por la que no se ha considerado algunos aspectos importantes dentro de la empresa, como es la publicidad un medio de comunicación y enlace entre la organización y los clientes.

No existe un rubro presupuestario para publicidad, lo que imposibilita aplicar esta herramienta de gestión como un recurso importante para solicitar e informar aspectos importantes de los cuales pueden hacer uso de los habitantes del Cantón Pelileo.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSÓFICA

La presente investigación se basa en el paradigma crítico- propositivo, debido a que el mundo se encuentra en constante cambio, por este motivo busca promover la participación

activa de la comunidad, tanto en el estudio y la comprensión de los problemas, como en la planeación de propuestas, es decir que no se debe limitarse simplemente a observar los hechos, sino a analizar e interpretar las posibles soluciones del problema, buscar las mejores propuestas para dar la mejor solución al problema existente en la Unidad Educativa Manzanapamba.

Fundamentación ontológica: En la actualidad nuestro mundo es cambiante y dinámico debido a que las personas son activos están en constante innovación y siempre rigiéndose a las leyes.

Fundamentación epistemológica: El conocimiento de la realidad se inscribe en el enfoque epistemológico de totalidad concreta, según el cual, la práctica de la investigación científica tiene sentido cuando se la comprende en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-política, científico-técnica, económica y cultural, en donde todos los factores intervinientes, entre ellos.

Fundamentación axiológica: La ciencia no puede ser neutra, es decir debe ser objetiva y libre de valores, y no puede ser procesada bajo la influencia de factores políticos, culturales, morales o religiosos.

Fundamentación metodológica: La construcción del conocimiento se hace a través de la investigación cualitativa, que se logra con la participación de los sujetos involucrados y comprometidos con el problema.

2.3 FUNDAMENTACION LEGAL

Art. 1.- Ámbito de regulación.- Esta Ley desarrolla el contenido de los derechos fundamentales de la comunicación establecidos en la Constitución y en los instrumentos

internacionales de derechos humanos, establece la composición y organización del Sistema Nacional de Comunicación, y regula las condiciones y actividades de las empresas, entidades y organizaciones que realizan telecomunicaciones y de las que han constituido y gestionan medios de comunicación.

Art. 8.- Derecho a la libertad de expresión.- Todas las personas tienen derecho a expresar libremente sus ideas y opiniones de cualquier forma y por cualquier medio sin censura previa. Tendrán responsabilidad jurídica posterior sobre las consecuencias en los siguientes casos:

- a) Presentar información falsa como si fuera verdadera.
- b) Formular juicios de culpabilidad sobre hechos o conductas respecto de los cuales no se ha pronunciado definitivamente la administración de justicia.
- c) Hacer afirmaciones injuriosas o infundadas que afecten o lesionen los derechos y la honra de otras personas
- d) Realizar invocaciones o incitaciones al uso de la violencia, a la comisión de delitos establecidos como tales en el ordenamiento jurídico, a la discriminación, persecución o explotación de un determinado grupo humano u organización de cualquier índole, o a la confrontación armada interna y a la guerra.

Las personas que realicen estas conductas serán sancionadas con una multa de 5 a 20 salarios básicos unificados, sin perjuicio de que respondan judicialmente por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Si estas infracciones fueron cometidas a través de medios de comunicación, se establecerá para el medio una multa equivalente al 10 por ciento de los ingresos totales que haya tendido en el mes próximo anterior al que se produjo la infracción.

Este derecho incluye la libertad de cátedra y protege el pensamiento en el ámbito académico. La creación artística está protegida por la libertad de expresión y no se podrá

impedir su exposición ni el acceso a quien quiera disfrutar de ella. La libertad de expresión incluye el derecho de todas las personas a profesar, en público o en privado, su religión, sus creencias o sus posiciones ideológicas y a difundirlas individual o colectivamente.

Queda prohibida la censura previa, y quien la realice o ejecute actos conducentes a realizarla será sancionado con una multa equivalente a seis meses de su remuneración total si se trata de una autoridad o funcionario público; y en el caso de una persona particular, la sanción será una multa de 5 a 20 salarios básicos unificados, sin perjuicio de que responda judicialmente por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Art. 14.- La libertad de información y difusión.- Todas las personas, empresas, organizaciones y entidades de comunicación tienen derecho a libremente acceder, producir, circular y recibir todo tipo de información, salvo en los siguientes casos:

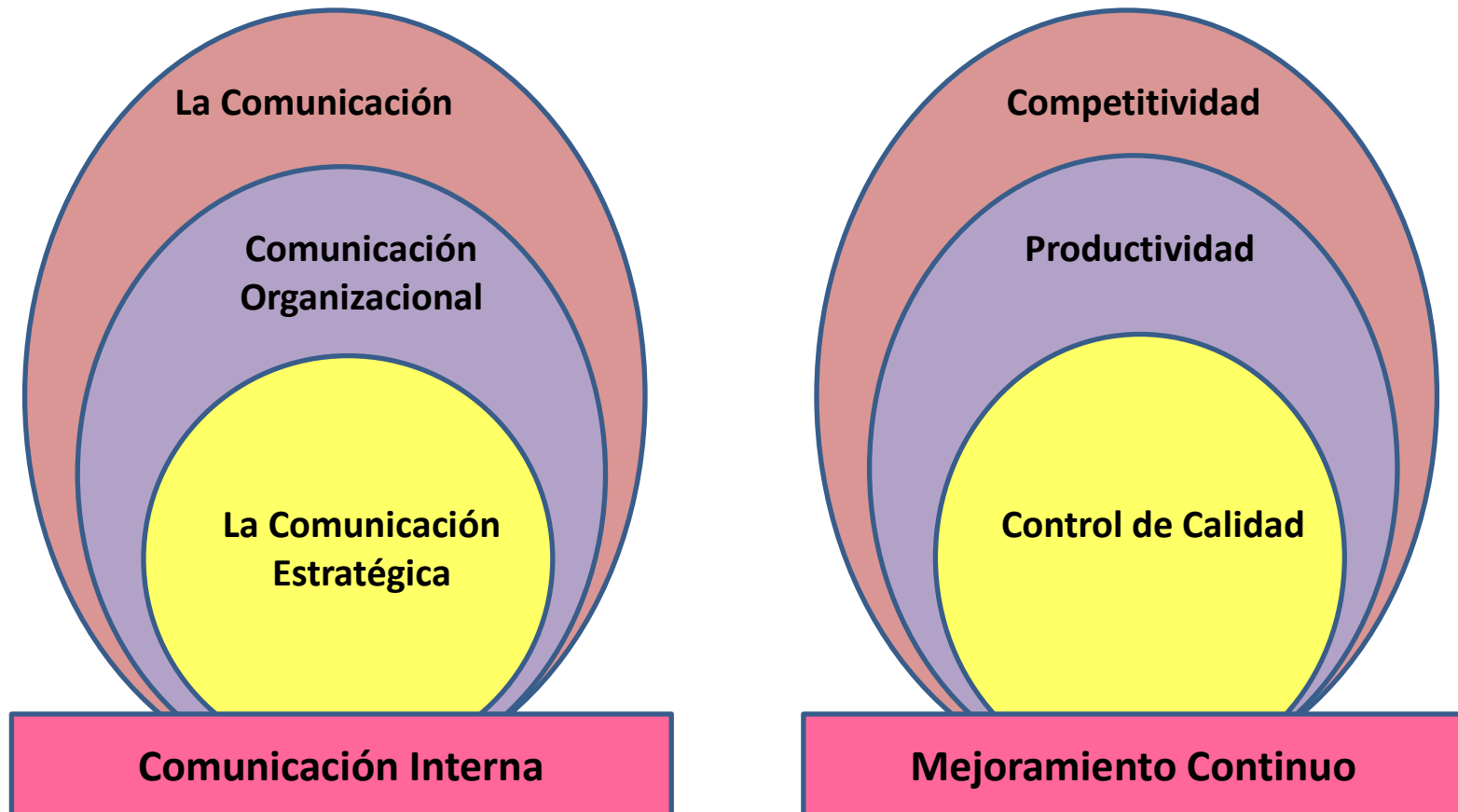
- a) Aquella información que esté protegida expresamente con una cláusula de reserva previamente establecida en la Ley.
- b) La información acerca de datos personales y la que provenga de las comunicaciones personales cuya difusión no ha sido debidamente autorizada por su titular o por un Juez.
- c) La información producida por la Fiscalía en el marco de una indagación previa.
- d) La información acerca de las niñas, niños y adolescentes que viole sus derechos según lo establecido en el Código de la Niñez y Adolescencia.

La persona que obstaculice o impida el ejercicio de este derecho o realice la difusión de información establecida en los literales anteriores será sancionada con una multa de 20 a 50 salarios básicos unificados, sin perjuicio de que responda judicialmente, de ser el caso, por la comisión de delitos y/o por los daños causados y por su reparación integral.

Estos artículos amparan a las personas naturales y jurídicas en las empresas públicas y privadas que tienen derecho a la libre expresión de sus sentimientos, ideas y opiniones puesto que mediante la comunicación se puede resolver los problemas de diferente índole.

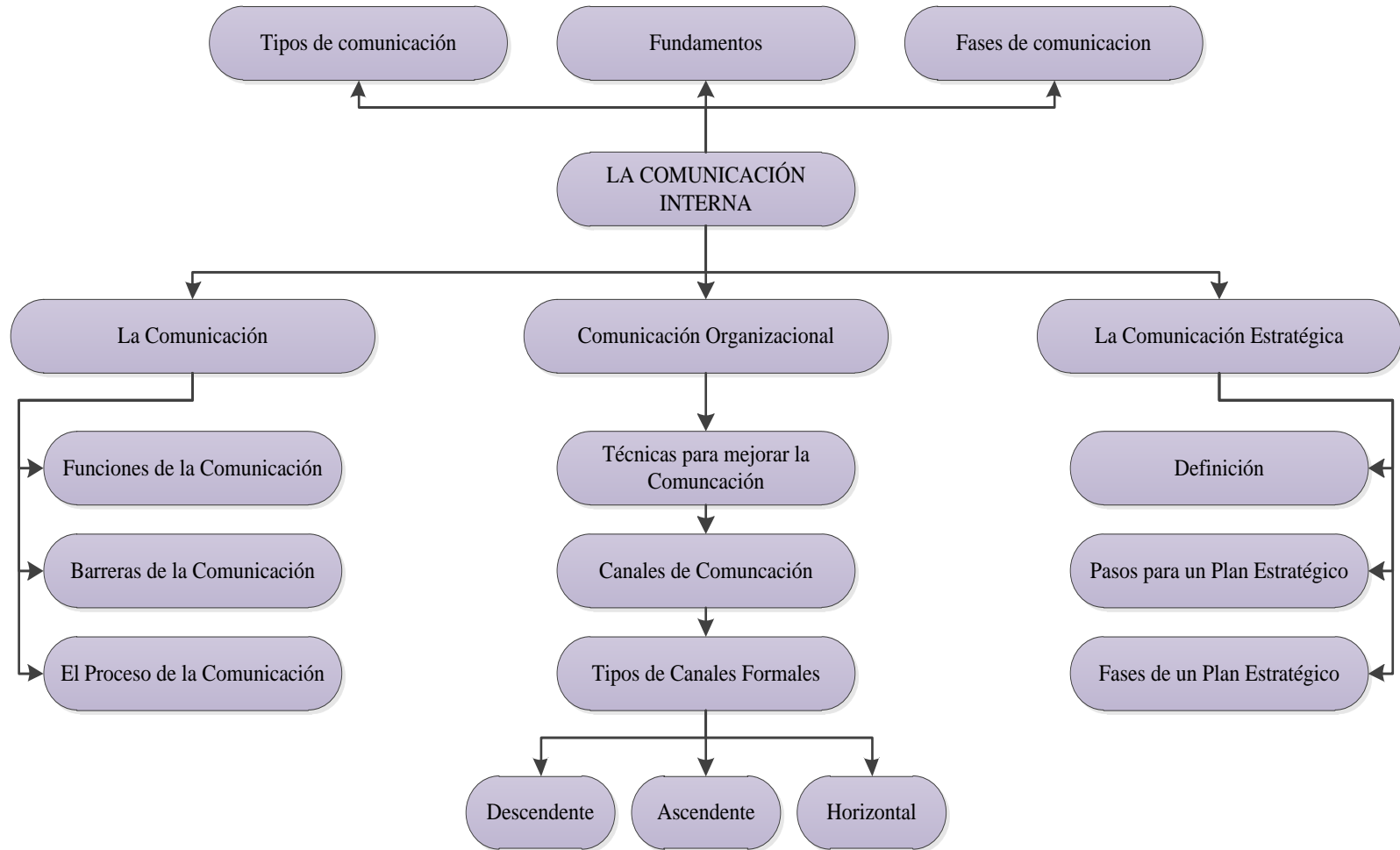
2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTACION

Gráfico N° 1



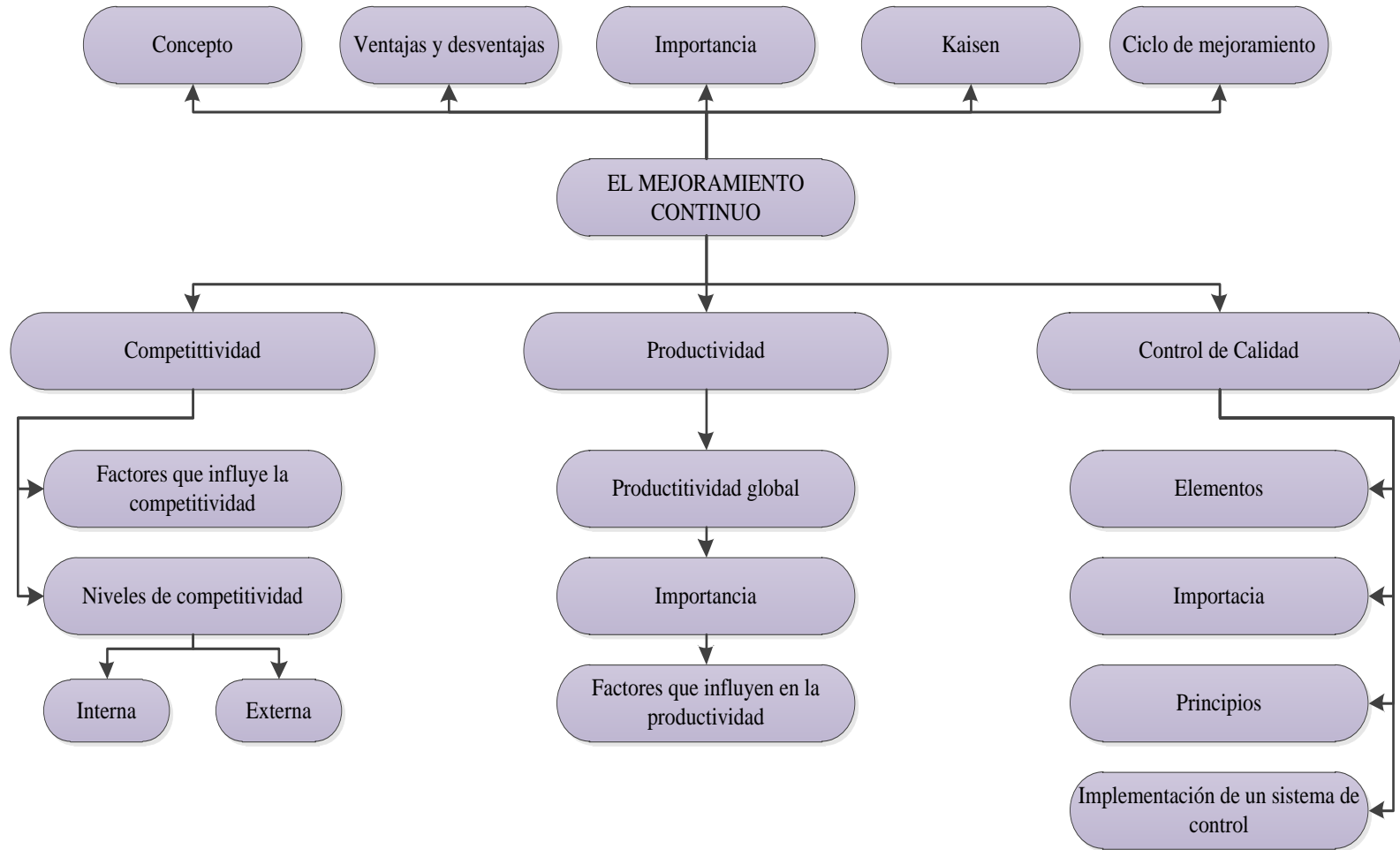
Elaborado por: Fernanda Sailema

Gráfico N° 2



Elaborado por: Fernanda Sailema

Gráfico N° 3



Elaborado por: Fernanda Sailema

2.4.1 COMUNICACIÓN INTERNA

LA COMUNICACIÓN

En todos los niveles de actividad de una organización, las personas están adquiriendo y difundiendo información constantemente. La comunicación es un elemento clave, porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de la organización. A pesar de todos los avances de la informática y las telecomunicaciones, la comunicación entre las personas todavía deja mucho que desear, porque no depende de la tecnología, sino del esfuerzo de la gente y de aquello que las rodea. Es un proceso que ocurre en el interior de las personas.

CHIAVENATO, I. (2009).

La palabra comunicación proviene del latín commu-nicatio y significa hacer común. El comunicador trata de establecer una especie de comunidad con el receptor. Así, la comunicación se refiere a la transmisión de información mediante símbolos comunes, y a su comprensión. Así, comunicación es la transferencia de información y de significados de una persona a otra. Es el flujo de información entre dos o más personas y su comprensión, o la relación entre personas por medio de ideas, hechos, pensamientos, valores y mensajes. La comunicación es el punto en el cual convergen las personas cuando comparten sentimientos, ideas, prácticas y conocimientos. Así, toda comunicación involucra cuando menos a dos personas: la que envía un mensaje y aquella que lo recibe. Una persona sola no puede comunicar nada, porque necesita otra para completar el acto de la comunicación, que implica necesariamente transacciones entre personas.

CHIAVENATO, I. (2009).

Funciones de la comunicación

1 Control. La comunicación tiene un fuerte componente de control en el comportamiento de la organización, los grupos y las personas. Cuando los individuos siguen normas y procedimientos de trabajo, o cuando comunican un problema laboral a su superior inmediato, provocan que la comunicación tenga una función de control. Deben respetar la jerarquía y las normas formales, y la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre.

2. Motivación. La comunicación propicia la motivación cuando se define lo que debe hacer una persona, se evalúa su desempeño y se le orienta sobre las metas y resultados que debe alcanzar.

3. Expresión de emociones. La comunicación en un grupo representa una alternativa para que las personas expresen sus sentimientos de satisfacción o insatisfacción.

4. Información. La comunicación facilita la toma de decisiones individuales y grupales al transmitir datos que identifican y evalúan cursos de acción alternativos.

Estas cuatro funciones son muy importantes. Las personas y los grupos necesitan algún tipo de control, de estímulo al esfuerzo, medios para expresar emociones y tomar decisiones que contribuyan a un buen desempeño.

CHIAVENATO, I. (2009).

Barreras de la comunicación

El proceso de comunicación no siempre funciona correctamente. Depende de los siete componentes que lo constituyen. El mensaje que decodifica el destinatario no siempre es idéntico al que pretendía transmitir el emisor. En todo proceso de comunicación existen barreras que obstáculos o resistencias.

Son variables no deseadas que interfieren en el proceso y hacen que el mensaje enviado sea diferente al recibido.

CHIAVENATO, I. (2009).

Tres tipos de barreras para la comunicación humana:

1.- Barreras personales. Son las interferencias que se derivan de las limitaciones, las emociones y los valores de cada persona. Las barreras más comunes en situaciones de trabajo son los hábitos deficientes para escuchar, las percepciones, las emociones, las motivaciones y los sentimientos. Las barreras personales pueden limitar o distorsionar la comunicación con otros.

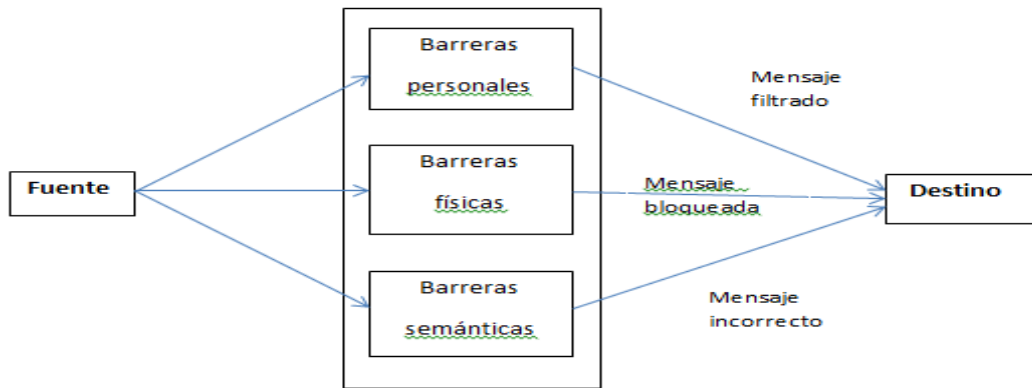
2.- Barreras físicas. Son las interferencias que se presentan en el entorno donde ocurre el proceso de comunicación. Algunos ejemplos son: un acontecimiento que distraiga, una puerta que se abre durante la clase, los ruidos de la estática en la línea telefónica, etcétera.

3.- Barreras semánticas. Son las limitaciones o distracciones que se derivan de los símbolos que se utilizan para la comunicación. Las palabras u otros lenguajes, como los gestos, las señales o los símbolos, pueden tener diferentes sentidos para las personas involucradas en el proceso y ello puede distorsionar los significados.

Estos tres tipos de barreras se pueden presentar en forma simultánea y provocar que el mensaje sea filtrado, bloqueado o distorsionado.

CHIAVENATO, I. (2009).

Gráfico N° 4



Fuente: CHIAVENATO, I. (2009).

Elaborado por: Fernanda Sailema

LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un proceso en el cual dos o más personas intercambian ideas mediante el uso del lenguaje. El proceso de comunicación entre personas se da siempre que alguien ejerce algún tipo de influencia sobre el comportamiento de otra persona.

Comunicar es relacionarse. El término comunicación proviene de una palabra latina: communis, que significa “poner en común”. No basta con transmitir un mensaje, hay que llegar a los demás, preguntándoles o interesándose por su parecer. Informar consiste en la simple transmisión de un mensaje de un mensaje y comunicar es establecer una relación. Por otro lado, “comunicarse” no es sólo entablar relaciones dialogísticas interpersonales, cara a cara, sino que implica la participación (en el sentido de ser parte) en una comunidad determinada por coordenadas geopolíticas e históricas.

CASTELLON, S. (2010).

El proceso de la comunicación contiene una variedad de elementos que facilitan o interfieren en la emisión y/o recepción de las ideas. La comunicación es uno de los más influyentes, importantes y complejos aspectos de las personas. La actividad cotidiana de un profesional está llena de actividades en las que la comunicación es imprescindible. Las áreas verbales y no verbales de la comunicación con las personas a nuestro alrededor son básicas para realizar un buen trabajo. Mailhiot comenta que la comunicación humana no existe sino cuando entre dos o más se producen un contacto psicológico.

CASTELLON, S. (2010).

También los fenómenos corporales involuntarios. (Sudor, temblor, etcétera), serán de utilidad para la comunicación. Comunicar es intercambiar, un proceso por el cual el emisor transmite información al receptor, una relación humana por la cual dos o más individuos logran entenderse.

CASTELLON, S. (2010).

Principios de la comunicación

La comunicación es organizada y plena de significados. Toda comunicación tiene un contenido y un aspecto relacional llamado metacomunicación (actitudes, comunicación no verbal). La comunicación no es una suma de elementos aislados. La comunicación de los seres humanos pueden ser analógica (no arbitraria, existe relación entre significante y significado por ejemplo un radiograma) o digital (arbitraria, no existe relación por ejemplo, el lenguaje). La interacción simétrica refleja un mismo nivel de comunicación (un profesional con un colega), la complementaria indica distinto nivel en el organigrama (supervisora con subordinada).

En toda situación comunicativa la fuente y el receptor son interdependientes. Debido a la interdependencia de los elementos el proceso de la comunicación se produce de la interacción, la cual es esencial en la comunicación para lograr lo que se denomina isomorfismo de los significados.

CASTELLON, S. (2010).

La Importancia de la Comunicación

Prácticamente todos nos comunicamos en el trabajo. Independientemente de cual sea nuestro campo de acción o de cuanto sepamos sobre él, el conocimiento especializado no basta para garantizar al éxito, las habilidades para comunicarnos también son relevantes.

ADLER, R. ELMHORST J. (2005).

La esencia de la Comunicación

Es más fácil reconocer la importancia de la comunicación que definir este término. Si analizamos detenidamente lo que ocurre cuando las personas tratan de comunicarse, encontraremos algunas pistas que explican por qué algunos intentos tienen éxito y otros no.

ADLER, R. ELMHORST J. (2005).

El proceso de la comunicación

Independientemente del contexto y la calidad de su gente involucrada, toda la comunicación consta de unos cuantos elementos. El proceso de la comunicación es más que la suma de estos elementos, sin embargo, entenderlos nos ayudará a explicar que ocurre cuando una persona trata de expresar una idea a otras.

Emisor: El proceso de la comunicación empieza con el emisor, es decir, la persona la persona que transite un mensaje: El gerente de ventas que hace una presentación ante un cliente, el programador de computadoras que explica un programa nuevo a un compañero de trabajo.

Mensaje: Un mensaje es una señal cualquiera que activa la respuesta de un receptor. Algunos son intencionados, pero otros, como los suspiros y los bostezos, no.

Cifrar: El emisor debe escoger ciertas palabras o métodos no verbales para enviar un mensaje deliberado. A esta actividad se la llama de cifrar.

Canal: El canal a veces llamado medio es el método que empleamos para enviar un mensaje. Como comunicador en un negocio, usted muchas veces puede escoger si su mensaje se enviará por escrito, en forma de carta a memorándum. Lo pueden entregar en persona, por correo normal o servicio exprés.

Receptor: Es la persona que recibe o adjudica un significado o un mensaje. En el mejor de los casos, un mensaje llega al receptor indicado sin problemas, pero en el confuso e imperfecto mundo de los negocios se puede presentar varias complicaciones y tal vez nunca llegue al destinatario.

Descifrar: A veces ocurre que un mensaje intacto al receptor, pero no hay garantía de que lo entienda como el emisor deseaba. El receptor tiene que descifrar el mensaje, adjudicándole un significado a las palabras o símbolos. Como hemos visto, no siempre se descifra correctamente.

Retroalimentación: Los receptores no se limitan a absorber los mensajes como si fueran esponjas, sino que responden a ellos. Piense en las preguntas del público en la conferencia o la forma en que el cliente mira el reloj durante una presentación de ventas.

Ruido: Cabría suspender que con suficiente retroalimentación, las imágenes mentales del emisor y del receptor coincidirían, es decir, que el mensaje recibido sería idéntico al enviado.

Contexto: La comunicación está sujeta a la influencia del contexto donde ocurre. Este tiene varias dimensiones, entre otras, la física, la social, la cronológica y la cultural. La comunicación siempre ocurre dentro de un ambiente específico.

ADLER, R. ELMHORST J. (2005).

Fundamentos

Es importante no confundir información y comunicación, pues esta segunda sólo se produce realmente cuando existe un auténtico proceso de intercambio, es decir, cuando el receptor procesa la información recibida y prepara una nueva información que a su vez dirige al emisor original, ahora en papel de receptor, la comunicación no debe confundirse con los medios que utiliza, ya que éstos son sólo el vehículo para que los mensajes fluyan de forma natural y sencilla entre los diferentes componentes. Considerar que la voluntad de comunicar no debe en ningún caso reemplazar u olvidar el dominio de las técnicas, como ha sido una constante en este libro y el espíritu de la empresa virtual, que cada especialista haga su papel y no pongamos los voluntarismos por encima de los conocimientos. La comunicación no es sólo un proceso de información recíproca, sino un auténtico intercambio real y en muchos casos complejo.

FERNÁNDEZ, F. (1998).

Cuando trasladamos la comunicación al mundo de la empresa debemos tener en cuenta que el modo de funcionamiento de las estructuras de la empresa no es recíproco en los dos sentidos de la comunicación, por lo que cualquier plan de comunicación tendrá que ser precedido por un auténtico deseo de utilizar la comunicación como herramienta de gestión, para lo que deberá ser precedido de una decisión estratégica que parta de la alta dirección.

FERNÁNDEZ, F. (1998).

Programa de comunicación interna

ANDREU prosigue afirmando que las empresas excelentes siempre han recurrido a la comunicación interna en sus procesos de trabajo, si bien hace la reflexión de que si tu jefe no habla contigo y tú tampoco lo haces con tus compañeros, no hay comunicación interna que valga en definitiva, la comunicación interna es una herramienta que produce implicación involucración de las personas en la organización y en especial de los proyectos que ésta vaya a acometer de forma excepcional. Por tanto, aceptando que la comunicación interna tiene que ir creando esta cultura de apertura, implicación e involucración, es fundamental que cuando comuniquemos, en un principio, lo realicemos de forma sistemática, muy especialmente cuando se trata de comunicar sobre un proyecto nuevo o concreto.

FERNÁNDEZ, F. (1998).

De hecho se ha comprobado que los proyectos que han tenido éxito en reingeniería o calidad o cualquiera otro que afectara a la organización de la empresa han tenido en común la realización de un plan de comunicación interna previo al lanzamiento del proyecto y, por el contrario, los fracasados, entre otras razones podemos encontrar la ausencia de un plan de comunicación que informara eliminando incertidumbres e involucrara a las personas en el proyecto.

FERNÁNDEZ, F. (1998).

Fases de un plan de Comunicación

1. Fase de creación, es la fase en la que, una vez definidos los objetivos del plan, se debe crear la infraestructura del mismo, pudiendo resumir los objetivos y las acciones necesarias.

2. Fase de presentación, en la que fundamentalmente pasaremos a hacer público el plan siguiendo una serie de acciones que además es importante se realicen en una cierta secuencia.

3. Fase de implantación, es la fase en la que se pone en marcha todo el programa, utilizando los canales existentes o creando los canales necesarios para llegar al público objetivo de la manera más eficaz.

4. Fase de validación, como ha sido el común denominador de todas las acciones que hemos presentado a lo largo de este libro, cualquier proyecto tiene que ser medido, evaluado y adaptado de forma dinámica y el establecimiento de un programa de comunicación interna no puede ser diferente, siendo ésta la fase final del mismo.

Este programa genérico de comunicación interna que hemos estado estudiando, puede o más bien debe ser integrado en cualquier proyecto que afecte a la organización de la empresa, que quiera acometerse, para garantizar los resultados a través de la involucración de las personas, gracias a la eliminación de la incertidumbre que provocan estos proyectos.

FERNÁNDEZ, F. (1998).

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este tipo de comunicación pretende crear un clima de entrenamiento entre el personal de la empresa y quienes la dirigen, así como un ambiente de trabajo innovador. No es exagerado decir que la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. La comunicación es también el medio con que a) se modifica la conducta, b) se efectúa el camino, c) se hace productiva la información y d) se cumple las metas.

Establecer un programa de comunicación dentro de la empresa es una labor de equipo, que coordina por el responsable de esta área es un preventivo eficaz para la eliminación de conflictos en las áreas laborales. Ninguna organización puede funcionar con la eficacia sin un buen sistema de comunicación. Durante los primeros años de este siglo algunos escritores no reconocían la importancia de la comunicación. Sin embargo, cuando surge el movimiento de las relaciones humanas de la década de los años cincuenta, la importancia de la comunicación formal e informal, de la necesidad de administradores con habilidades excelentes de la comunicación y del valor de la toma de decisión compartida ha acentuado. Ya para los años sesenta, quienes percibieron organizaciones como sistemas sociales extensos señalaban a la comunicación como la sangre vital de la empresa. El estudio de la comunicación organizacional fue una consecuencia lógica de esta convicción.

CASTELLON, S. (2010).

El autor Gerald Goldhaber define la comunicación organizacional como “el proceso de crear y de intercambiar mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes para hacer frente a la incertidumbre ambiental”. Esta definición enfatiza la comunicación como un proceso dinámico, la interdependencia entre la gente que ocupa diversos papeles dentro de la organización y la necesidad constante para que las organizaciones respondan apropiadamente a un ambiente en constante cambio. También añade que la comunicación organizacional comprende el estudio del flujo de mensajes en las organizaciones. Se puede calificar como un conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos. El origen de la comunicación organizacional proviene del auge de las relaciones públicas en 1906.

CASTELLON, S. (2010).

Formas básicas de la comunicación en las organizaciones

La comunicación en las organizaciones toma dos formas básicas: comunicación oral y comunicación escrita.

Comunicación Oral

La comunicación oral puede ser una junta, cara a cara, entre dos o más personas o un gerente que habla a un gran público. Las ventajas de la comunicación oral son las que permiten un intercambio rápido con retroalimentación inmediata y las personas están en posibilidades de formular preguntas y clarificar puntos. Sin embargo la comunicación oral tiene sus desventajas, no siempre ahorran tiempo; ejemplo de esto es cuando se hacen reuniones y no llegan a ningún resultado o acuerdo.

Comunicación Escrita

Este tipo de comunicación tiene la ventaja de ofrecer registros, referencias y defensas legales, es posible preparar el mensaje y dirigirlo a un gran público mediante el correo masivo. La comunicación escrita presenta la desventaja de que los mensajes podrían ser expresados inadecuadamente por redactores ineficientes y no producir una retroalimentación inmediata. CASTELLON, S. (2010).

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es esencial para alcanzar la concordancia y la consistencia en el comportamiento de las personas. La comunicación organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal. En la actualidad, la informática ha intensificado la comunicación en todas las direcciones.

CHIAVENATO, I. (2009).

La comunicación organizacional, como la interpersonal, no es perfecta, sino que se transforma a lo largo del proceso, lo cual provoca que el destinatario casi siempre reciba un mensaje diferente al enviado originalmente, pues la intención se transforma en el proceso de comunicación. La comunicación organizacional casi siempre funciona como si los mensajes y los significados entre la administración y las personas pasaran por un cuello de botella. Los canales de comunicación formal son los que fluyen dentro de la cadena de mando o responsabilidad definida por la organización.

CHIAVENATO, I. (2009).

Varios aspectos para que la comunicación en la organización tenga éxito

1. Administrar la atención. Significa incentivar la percepción de las personas para que estén atentas a todo lo que se desarrolla en el escenario de trabajo, mantenerlas conectadas con todo lo que acontece en su entorno.

2. Administrar el significado. Significa prestar atención al lenguaje y a los símbolos que se utilizan, a los estilos para comunicarse y a que las personas comprendan con facilidad, de modo que en todo momento los mensajes que se intercambien en la

organización tengan sentido no sólo para quien los emite, sino sobre todo para quien los recibe.

3. Administrar la confianza. Significa crear un ambiente de apertura y confianza entre las personas, de modo que haya confianza en la organización.

CHIAVENATO, I. (2009).

Existen tres tipos de canales formales

1. Las comunicaciones descendentes: son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados, es decir, de arriba hacia abajo. Este tipo de comunicación vertical busca crear empatía y un clima de trabajo unificado para buscar soluciones a los problemas de la organización. El administrador puede comunicarse con niveles jerárquicos inferiores por medio de conversaciones, reuniones, mensajes en publicaciones de la organización, correos electrónicos, llamadas telefónicas, memorandos, videos, seminarios, cartas y manuales de políticas y procedimientos. Las comunicaciones descendentes generalmente tratan los siguientes asuntos:

- a) Definición de objetivos y estrategias.
- b) Instrucciones para el trabajo y racionalidad.
- c) Prácticas y procedimientos.
- d) Realimentación sobre el desempeño.
- e) Adoctrinamiento.

2. Las comunicaciones ascendentes: son los mensajes que fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional.

Tipos de información ascendente:

- a) Problemas y excepciones
- b) Sugerencias para mejorar.
- c) Informes de desempeño
- d) Información contable y financiera.

3. Las comunicaciones horizontales: son el intercambio lateral o diagonal de mensajes entre colegas o compañeros. Se puede dar dentro o a lo largo de las unidades de la organización. Su propósito no es sólo informar, sino también solicitar actividades de apoyo y coordinación.

Categorías de comunicación horizontal:

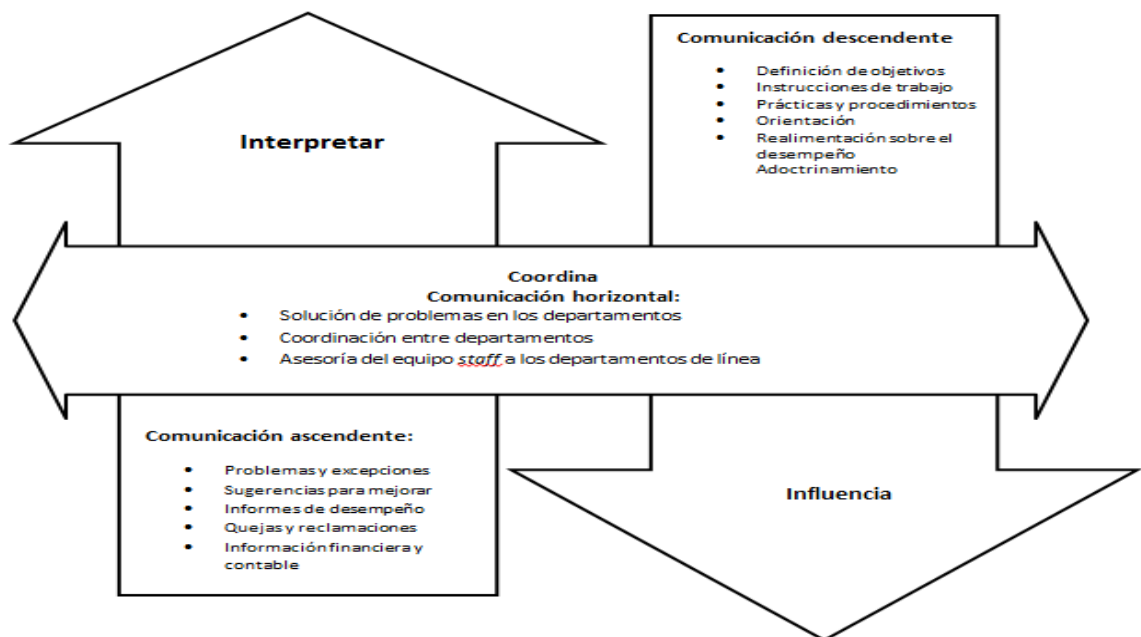
a) **Solución de problemas intradepartamentales.** Son los mensajes que intercambian miembros de un mismo departamento sobre el cumplimiento de las tareas.

b) **Coordinación interdepartamental.** Son mensajes entre diferentes departamentos para facilitar el cumplimiento de proyectos o tareas comunes.

c) **Asesoría del staff para los departamentos de línea.** Son mensajes de especialistas del staff a los administradores de línea para ayudarles en sus actividades.

CHIAVENATO, I. (2009).

Gráfico N° 5



Fuente: CHIAVENATO, I. (2009).

Elaborado por: Fernanda Sailema

Cómo mejorar la comunicación organizacional

Los administradores deben tratar de mejorar su comunicación por dos vías: en primer lugar, deben mejorar sus mensajes, o sea, la información que desean transmitir. En segundo, deben tratar de comprender lo que otras personas intentan comunicar. En suma, deben mejorar su capacidad para codificar y decodificar. No sólo deben enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los otros.

CHIAVENATO, I. (2009).

Técnicas que pueden mejorar la comunicación

1. Acompañamiento. Consiste en verificar que el significado del mensaje fue captado debidamente. Como el significado está en la mente del destinatario, el emisor debe averiguar si es el mismo que intentó transmitir.

2. Realimentación. Es un elemento muy importante para la buena comunicación bilateral. Implica la apertura de un canal para que el destinatario responda y para que el emisor sepa si el mensaje fue recibido y si produjo la respuesta deseada. En la comunicación frente a frente se puede dar una realimentación directa. No obstante, en la comunicación de la directiva hacia abajo siempre se presentan inexactitudes debido a la falta de oportunidades de realimentación suficiente.

3. Empatía. Es la capacidad de ponernos en el lugar de otra persona y adoptar sus puntos de vista y sus emociones.

4. Repetición. La repetición o redundancia en la comunicación asegura que si un mensaje no fue comprendido, habrá otros que lo transmitirán.

5. Lenguaje sencillo. El lenguaje complicado ha sido identificado como una de las principales barreras para la buena comunicación. Si el destinatario no comprende, no hay comunicación.

6. Escuchar atentamente. Para mejorar la comunicación, el administrador debe procurar que le entiendan bien, pero también debe entender bien.

Diez mandamientos del buen oyente

1. Deje de hablar.
2. Póngase cómodo.
3. Demuestre que quiere oír.
4. Elimine posibles distracciones.
5. Busque crear empatía.
6. Sea paciente.
7. Domine su temperamento.
8. Vaya directo al asunto o a la crítica.
9. Pregunte.
10. Deje de hablar.

7. Propiciar la confianza mutua. La comunicación funciona mejor cuando está basada en la confianza recíproca entre administradores y subordinados.

8. Crear oportunidades. Como las personas son bombardeadas intensamente por millares de mensajes cada día, muchos de éstos ni siquiera son decodificados o recibidos. CHIAVENATO, I. (2009).

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

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

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

Los canales de comunicación empleados para la comunicación organizacional

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

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

LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La Comunicación Estratégica ocupa un lugar central la frecuente confusión con otras actividades, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas o el lobby. Comunicación Estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.

TIRONI, E. CAVALLO, A. (2004).

En el caso de las empresas y otras organizaciones sometidas a regímenes de la competencia, el propósito último es, derechamente, convertir esos vínculos en ventajas competitivas. Dada la amplitud de estos fines, la Comunicación Estratégica es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. De hecho, su tarea puede ser descrita como la gestión integral de la marca de las organizaciones. La tarea de la Comunicación Estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo. Dicho de otro modo, la Comunicación Estratégica actúa para reunir y sistematizar el stock de prestigio y credibilidad que toda organización necesita para alcanzar sus propósitos y enfrentar las tensiones y crisis características de la época actual.

TIRONI, E. CAVALLO, A. (2004).

La Comunicación Estratégica es una práctica que emerge con la maduración que experimenta el campo de las comunicaciones en la modernización de las sociedades. En una primera etapa se tiende a confundir con otras prácticas de comunicación, pero en la medida en que los mercados se desarrollan, la Comunicación Estratégica va encontrando su propio espacio profesional, conceptual y metodológico, aunque estrechamente ligado con esas otras prácticas, como el marketing, la publicidad, las relaciones públicas, el desarrollo organizacional y el lobby. La Comunicación Estratégica nace y se desarrolla en sociedades donde conviven un sistema político democrático y una economía abierta de mercado. La comunicación Estratégica supone al menos un cierto grado de individualización y de libertad de las personas y de los mercados.

TIRONI, E. CAVALLO, A. (2004).

Comunicación Estratégica

La comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos.

La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Cuando se pretende una comunicación estratégica eficaz, las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión. Fundamentalmente, un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.

Plan estratégico de comunicación

Un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma. Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización.

Pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización

1. Investigación y adición. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

2. Planeación y programación. En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible, incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación. Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos humanos, materiales y económicos, con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

3. Implantación del plan estratégico de comunicación. Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

4. Evaluación. Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron.

Gabriela Omalendi, recomienda 8 fases en un plan estratégico de comunicación:

- Análisis de la empresa.
- Estudios del sector (mercado y competencia).
- Objetivos espacio/temporales de la empresa.
- Destinatarios principales y sus necesidades de información.
- Planteamiento básico de la comunicación.
- Mix de comunicación (selección de medios).
- Calendario para todas las acciones.
- Presupuesto.

Son muchos los logros que se pueden obtener con una buena comunicación y que esta solo es posible implementando la mediante un plan estratégico debidamente estructurado. Entre los logros menciona: coordinación, motivación y elementos facilitadores en la gestión

Pasos de un plan estratégico de comunicación

1. Conseguir apoyo: Un plan de comunicación debe tener apoyo de la alta dirección. Sin esto será muy difícil llevarlo a cabo.

2. Realizar un diagnóstico: El diagnóstico debe apuntar a determinar cuál es la situación presente de la comunicación en la organización, investigar las necesidades y expectativas de las personas implicadas en el proyecto y en el plan de comunicación.

3. Armar el plan: El armado del plan incluye como tareas: determinar objetivos y alcance, definir los medios, planificar acciones, establecer los mecanismos y metodología para llevar a cabo las acciones y establecer cuál será la evaluación al cierre del proyecto.

4. Establecer la estrategia de comunicación: La estrategia de comunicación incluye difundir el proyecto, sensibilizar a los participantes y predisponerlos para que estén abiertos a recibir el mensaje.

5. Implementar el plan: La implementación es la etapa culminante del plan de comunicación, es la puesta en marcha, que deberá estar acompañada de un seguimiento continuo que retroalimente el proyecto, permitiendo ajustes y mejoras que permitan un mayor logro de los objetivos propuestos.

LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. El clima organizacional dentro de una empresa se puede definir como la calidad duradera del entorno interno que tienen sus miembros; lo cual influye en su comportamiento. Ese entorno puede ser medido en términos de valores, basado en el conjunto de características o atributos que se plantean, y puede ser orientado con la utilización planificada de motivaciones.

Tipos de Comunicación Interna

Formal: Es aquella comunicación cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, ésta comunicación utiliza la escritura como medios: comunicados, memorandos,

etc. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las formalidades burocráticas.

Informal: Es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales. Reunión alrededor del botellón de agua, encuentros en los pasillos, etc. Es más veloz que la formal.

Vertical: Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.

Horizontal: Se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal. También es conocida como comunicación plana.

Rumores: Es la comunicación informal que recorre la institución sin respetar canales y a la velocidad de la luz. Se le llama también bolas o "radio bamba".

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

Esta estrategia de comunicación pasa necesariamente por varias etapas:

1. El primer paso, la condición inexcusable, es conseguir un firme compromiso de la alta dirección. Sin el apoyo o con un apoyo insuficiente desde la cúpula directiva es imposible la introducción de cualquier tipo de cambio en la organización.

2. Realización de un diagnóstico de la situación de comunicación en la organización. Los planes de comunicación deben basarse en una auditoría de comunicación y no en la intuición o en los gustos del equipo directivo.
3. Diseño del Plan: definición de objetivos, selección de medios, planificación de acciones, temporalización, establecimiento de mecanismos y procedimientos para el seguimiento durante y al final de la implementación.
4. Estrategia de comunicación, sensibilización y negociación (Serieyx, 1994). Es necesario sensibilizar, mentalizar y formar en comunicación a los empleados de todos los niveles para que tomen conciencia de su importancia. Hemos podido observar que muchos de los problemas de comunicación interna son de carácter actitudinal, es decir, de predisposición para interrelacionarse.
5. Implantación y seguimiento. La implantación debe ir acompañada de un sistema de seguimiento y retroalimentación constante mediante cuestionarios de clima laboral y entrevistas con los responsables para identificar las desviaciones a los objetivos y sus causas y poder diseñar acciones correctoras.

Desarrollo de la Comunicación Interna

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso. Esto se convierte en una estrategia para el área de Recursos

Cómo funciona la comunicación

La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, el mensaje puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz. Debido a que hay una gran posibilidad de que se produzcan malos entendidos, cuando se comunica algo importante es importante de que exista la posibilidad de la retroalimentación. De esta manera se logra aclarar el verdadero significado del mensaje. El tipo de comunicación que permite la retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí.

Cómo facilitar una comunicación eficaz

La información en las empresas una fuente de poder y una estrategia como mencionamos anteriormente. Actualmente las empresas dependen cada vez más de lo que se ha dominado trabajadores del conocimiento para prestar un servicio o producir un producto. Los trabajadores del conocimiento transforman la información en un producto o servicio y necesitan grandes cantidades de información para cumplir adecuadamente con su trabajo.

Los métodos más importantes para la difusión de información dentro de una empresa son los siguientes:

El manual del empleado: Se encuentra la información necesaria para que el empleado logre un excelente desempeño en sus funciones como también las condiciones y reglamentos de la empresa. A pesar de todos los manuales de empleado pueden ayudar a evitar o a solucionar problemas laborales. Una empresa puede comunicar con todo detalle una política de nepotismo a través del manual de empleado el nepotismo es una práctica consiste en dar un trato favorable a los familiares con respecto otros trabajadores en la organización.

Comunicaciones escritas: Los memorandos son un medio útil de transmitir los cambios que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa que no estén reflejados en el manual del empleado. Por ejemplo cuando se produce un cambio en la cobertura de un tipo específico de procedimiento médico. Los informes financieros.

Difundirse entre los empleados para que conozcan los resultados de la empresa y reciban una retroalimentación de su rendimiento global.

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

Comunicación electrónica: El correo electrónico o e- mail es un sistema mediante el cual los distintos empleados de una empresa pueden comunicarse entre sí a través de mensajes electrónicos escritos que son enviados mediante los terminales de las computadoras personales conectados a una red. Este medio es rápido de transmitir resultados financieros o acontecimientos claves de la empresa a un gran número de empleados

Reuniones: Facilitan el dialogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados.

Las reuniones suelen celebrarse a diferentes niveles empresariales. Las reuniones mal planificadas pueden convertirse en una pérdida de tiempo fenomenal que tenga como consecuencia una reducción de la productividad de la empresa.

Retiros: Han ganado popularidad entre las empresas estadounidenses en los últimos años. El retiro consiste en llevar a un grupo de empleados a un lugar tranquilo como por ejemplo un refugio de montaña donde se mezcla el trabajo con actividades recreativas tales como el golf.

Comunicaciones informales: Comúnmente llamados como rumores de la oficina, consiste en intercambios de información que se producen de manera espontánea entre los empleados de la oficina sin que se haya programado un encuentro sino que este surge espontáneamente.

Gestión mediante paseos: Utilizada para controlar la comunicación informal. Consiste en que el director pasee por toda la empresa de forma que los empleados de todos los niveles tenga las oportunidades hacer sugerencias, reclamos.

Estudios de actitud del empleado: Lo que se le pide al empleado que respondan como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisor, a sus oportunidades de promoción, a la calidad de la información que han recibido. Las repuestas que den diferentes subgrupos al estudio de actitudes del empleado.

Procedimientos de apelación: Permiten a los empleados dar respuesta a las actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.

Programa de asistencia al empleado: Ayudan al empleado a afrontar problemas personales que interfieren en su rendimiento en el puesto de trabajo, tales como el, abuso de drogas o de alcohol, la violencia familiar.

Sistema de sugerencia: Esta diseñado con el fin de solicitar, valorar las ideas valiosas de los empleados. Los directores deben seguir los siguientes tres directrices para diseñar el sistema de sugerencias:

Tener un comité de evaluación de sugerencias con el fin de evaluar objetivamente las ideas sugeridas.

Aplicar las sugerencias que se acepten y dar un agradecimiento a la persona que la haya realizado.

Establecer el valor de la recompensa al beneficio que suponga para la empresa la sugerencia.

Premios de reconocimiento: Agradecen públicamente a los empleados que hacen contribuciones notables a la empresa. Estas personas suelen convertirse en modelos para otros dentro de la organización, dando a conocer que comportamientos y los logros son valorados. El premio al empleado del mes de Mc Donald's consiste en un cartel que se pone en cada uno de los restaurantes de manera que lo puedan ver empleados y clientes

Comunicación empieza por escuchar

Hoy día, la habilidad para comunicar es fundamental en las organizaciones. Los equipos deben trabajar en colaboración y desarrollar habilidades para la comunicación, así como aprender a escuchar y transmitir mejor para facilitar las interacciones humanas. Cuando se propicia una comunicación abierta, honesta y afable, cambiamos la manera en que las personas se relacionan y trabajan. La clave de la comunicación en equipo es escuchar con eficacia. Escuchar es fundamentalmente cuestión de voluntad.

CHIAVENATO, I. (2009).

Cuando las personas tratan de escuchar con eficacia pueden hacerlo de diversas maneras, por ejemplo:

Escuchar dentro del contexto. Cuando escuchamos información básica, o algo relacionado con asuntos o expectativas no declaradas abiertamente, necesitamos conocer el contexto para no sentirnos incómodos. Escuchar en forma activa. Cuando realmente prestamos atención a lo que la persona nos cuenta.

Escuchar con responsabilidad. Cuando estamos inmersos en una conversación o diálogo sobre algo que influye en nosotros o en nuestros compañeros. Escuchar en forma creativa. Cuando buscamos soluciones no identificadas o una nueva perspectiva para comprender un problema.

Escuchar con empatía. Cuando escuchamos a una persona y nos colocamos en su posición según lo que está diciendo.

Escuchar en forma individual. Cuando nos olvidamos de nuestra existencia como oyentes, pero estamos totalmente sintonizados con lo que la persona nos dice. Escuchar con comprensión. Cuando logramos entender lo que se está diciendo.

Escuchar con el corazón. Cuando escuchamos con amor o afecto lo que la persona dice.

CHIAVENATO, I. (2009).

2.4.2 EL MEJORAMIENTO CONTINUO

LA COMPETITIVIDAD

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

La competitividad y la estrategia empresarial

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Niveles de competitividad

La competitividad interna: se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa: está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de

competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Como estimular la competitividad

La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, una transnacional etc, sea más competitivo, son resultado de una política fomentada por el estado que produzcan las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer y se requiere de la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar, comunidad, cooperación y responsabilidad. Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de estas empresas.

La competitividad de calidad y de precios se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible. Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Factores que influyen en la competitividad

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio estarán relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Existen otros factores que se supone tienen un efecto indirecto sobre la competitividad como la cualidad innovativa del mismo, la calidad del servicio o la imagen corporativa del productor.

Calidad: Es la capacidad de producir satisfactores sean bien económico o bienes y servicios que satisfagan las expectativas y necesidades de los usuarios. Por otro lado, también significa realizar correctamente cada paso del proceso de producción para satisfacer a los clientes internos de la organización y evitar satisfactores defectuosos.

Productividad: Es la capacidad de producir más satisfactores sean bienes o servicios con menos recursos. La productividad depende en alto grado de la tecnología capital físico, usada y la calidad de la formación de los trabajadores capital humano.

Servicio: Es la capacidad de tratar a sus clientes o ciudadanos atendidos, en forma honesta, justa, solidaria y transparente, amable, puntual, etc., dejándolos satisfechos de sus relaciones con la organización.

Imagen: Es la capacidad de la organización de promover en la mente de muchas personas la idea de que es la mejor alternativa para la obtención de los bienes o servicios que dejarán satisfechas sus necesidades y sus expectativas. Posicionar la marca en la cabeza y gustos del consumidor.

Competitividad y crecimiento económico: El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico.

Las TIC y la competitividad

La utilización de las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el comercio electrónico por parte del sector empresarial, abre nuevas oportunidades de negocios que redundarían en una serie de beneficios económicos, los cuales van desde el mejoramiento y la facilitación de la comunicación entre las empresas:

LA PRODUCTIVIDAD

Es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de producto utilizado con la cantidad de producción obtenida.

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama productividad (P) al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: **$P = \text{producción/recursos}$**

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

Productividad global

Es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejora de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma.

Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

Calidad: La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

Productividad = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.

Entradas: Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.

Salidas: Productos o servicios.

Mejora de la productividad

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización

- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad
- Otros.

Productividad, sustentabilidad e impacto social

Según las hipótesis de la economía neoclásica, la productividad se evalúa según los factores de producción capital y trabajo únicamente, ignorando la cantidad de recurso natural empleado. Sin embargo, hoy en día la situación ha evolucionado mucho y sabemos que cada vez estamos más cerca del agotamiento de las energías fósiles y diversas materias primas, esto se traduce en el hecho que la huella ecológica global de la humanidad sobrepasa la biocapacidad de la Tierra para renovar sus recursos naturales.

Así, cuando la productividad aumenta, en general, para una misma cantidad de capital y de trabajo, la cantidad de recurso natural empleado aumenta. Esto se traduce en un efecto negativo en términos de sustentabilidad, excepto si los recursos proceden del reciclaje. De la misma forma, si la productividad aumenta, el número de horas trabajadas para obtener una misma cantidad de producción disminuye, por lo que se necesitan menos trabajadores para mantener la producción, provocando un aumento del desempleo.

Importancia De La Productividad

El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios.

¿Qué es productividad?

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. No así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

¿Cómo se mide la productividad?

La productividad se define como la relación entre insumos y productos, en tanto que la eficiencia representa el costo por unidad de producto. Por ejemplo:

En el caso de los servicios de salud, la medida de productividad estaría dada por la relación existente entre el número de consultas otorgadas por hora/médico. La productividad se mediría a partir del costo por consulta, mismo que estaría integrado no solo por el tiempo dedicado por el médico a esa consulta, sino también por todos los demás insumos involucrados en ese evento particular, como pueden ser materiales de curación medicamentos empleados, tiempo de la enfermera, etc.

Factores internos y externos que afectan la productividad

Factores Internos:

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

Factores Externos:

- Disponibilidad de materiales o materias primas
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente
- Disponibilidad de capital e interese
- Medidas de ajuste aplicadas

EL CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

Todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será eliminado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material. Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo.

Elementos del control

- 1. Relación con lo planeado.-** El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.
- 2. Medición.-** Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- 3. Detectar desviaciones.-** Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- 4. Establecer medidas correctivas.-** El objeto del control es prever y corregir los errores.

Importancia

El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas, y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

4. Localiza a los lectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.
7. Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa.

Principios.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios: A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

Implantación de un sistema de control

Por último es necesaria, mencionar antes de establecer un sistema de control se requiere:

1. Cortar con los objetivos y estándares que sean estables.
2. Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
3. Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
4. Evaluar la efectividad de los controles:
 - Eliminando aquellos que no sirven.

- Simplificándolos.
- Combinándolos para perfeccionarlos.

CONTROL DE CALIDAD

El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Técnicas de control.

Son las herramientas de las que se auxilia el administrador para llevar a cabo el proceso de control.

Sistemas de información

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales el administrador se allega de los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información que puede utilizar una empresa son múltiples y variables y deben establecerse de acuerdo con las particularidades de cada empresa. Los sistemas de información comprenden técnicas tales como: contabilidad, auditoria, presupuestos, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, archivos, formas y reportes e informes. Lo verdaderamente importante al establecer un sistema de información es aplicar los principios de excepción, de

costeabilidad, de oportunidad y el del objetivo, a fin de que realmente reditúe beneficios su utilización.

Control de Calidad Total

Para los japoneses, calidad significa ser "adecuado para uso de los consumidores". La innovación técnica se propone corregir el producto desde el punto de vista del consumidor y no es una finalidad en sí misma. Uno de los principios de la gerencia japonesa ha sido el control de calidad total (TQC) que, en su desarrollo inicial, hacía énfasis en el control del proceso de calidad. Esto ha evolucionado hasta convertirse en un sistema que abarca todos los aspectos de la gerencia, y ahora se conoce como gerencia de calidad total (TQM). La gestión de calidad total es una manera de mejorar constantemente la performance en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento.

Programa de gestión de calidad requiere:

1. La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
2. El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
3. Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
4. Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
5. Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
6. Reconocer al personal como el recurso más importante.

7. Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.

La visión estratégica de la calidad

Requiere de numerosas herramientas y metodologías, entre las cuales tenemos:

1. **Orientación hacia el proceso**, antes que simplemente orientación al resultado. Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado.
2. **Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos**. La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de la organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.
3. **Compromiso de los altos niveles gerenciales**. Este liderazgo asegura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costes, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de operar sobre la base de sugerencias para hacer posible los cambios.
4. **Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas**. Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido. Los métodos de la gestión de calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación, facilitando el flujo de información bidireccional entre los líderes y sus subordinados. Ello garantiza que las metas y objetivos de la empresa se puedan definir claramente y

difundir a través de toda la organización. Para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone de una amplia serie de herramientas y técnicas.

5. **Mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos.** El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea. Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso. En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a través de herramientas de identificación de problemas y de resolución de los mismos.
6. **Constancia de los objetivos y una visión compartida.** Un conjunto de principios o un objetivo común debe guiar a toda organización. Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es primordial, las metas discordantes llevarán al fracaso.
7. **El cliente manda.** El cliente es lo que más importa, ya se trate de un cliente interno o un cliente externo. Cada trabajador es, de algún modo, un cliente. Los consumidores o usuarios deben ser identificados, y sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe una empresa.
8. **La inversión en personal.** La más importante y valiosa inversión de toda empresa es su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva.
9. **La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.** Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad.
10. **Dos cabezas piensan mejor que una.** Sin trabajo en equipo, la gestión de calidad está destinada al fracaso antes de que pueda ser puesta en práctica. Los equipos

modernos funcionan en conjunto, como una sola entidad, y no como un comité donde uno o determinados miembros hacen o dirigen la tarea.

11. **Todos participan en la determinación y comunicación de las metas.** Los empleados tienen que compartir las metas que se han fijado. Los demás deben estar al tanto de las metas que pueden afectarles.

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios. Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Conceptos de Mejoramiento Continuo

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca. El Mejoramiento Continuo es un proceso

que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Importancia del mejoramiento continuo

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización. A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas

1. Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
2. Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
3. Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
4. Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
5. Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
6. Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

1. Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
2. Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
3. En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
4. Hay que hacer inversiones importantes.

¿Por qué mejorar?

El Cliente es el Rey

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

El Proceso de Mejoramiento

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las

actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Es un principio básico de la gestión de la calidad, donde la mejora continua debería ser un objetivo permanente de la organización para incrementar la ventaja competitiva a través de la mejora de las capacidades organizativas. En aras de su mejor implantación se ha realizado un estudio de los principales enfoques y tendencias para aplicar proyectos de diagnóstico y mejora organizacional, hasta llegar a la utilización de la norma ISO como una vía efectiva de determinar el camino hacia el mejoramiento continuo.

El mejoramiento continuo, desde los modelos clásicos

Distintos autores han hecho referencia a la mejora de la calidad ofreciendo diferentes puntos de vista, metodológicas o elementos a considerar sobre el tema, en este artículo se analizan los principales postulados para establecer elementos de contacto y divergencias, hasta llegar a nuestras propias conclusiones para la aplicación de un adecuado procedimiento de mejora en nuestro centro. En artículo publicado por Gestipolis. com y

procedente de un estudio realizado en la Universidad de Holguín, Cuba, se pudo obtener un análisis de los puntos comunes y divergencias de los caminos hacia la mejora.

Deming efectuó algunas recomendaciones para la mejora entre las que se encuentran.

1. Crear una constancia de propósito para el mejoramiento del producto.
2. Adoptar una nueva filosofía.
3. Mejorar constantemente y para siempre cada proceso.
4. Instituir la capacitación en calidad.
5. Adoptar e instituir el liderazgo.
6. Eliminar el temor.
7. Derribar las barreras entre las áreas del personal.

Crosby postuló 14 pasos para el mejoramiento de la calidad:

1. Asegurarse de que la dirección este comprometida con la calidad.
2. Formar equipos para el mejoramiento de la calidad con representante de cada departamento.
3. Determinar cómo analizar dónde se presentan los problemas de calidad actual y potencial.
4. Evaluar el costo de calidad.
5. Incrementar la información acerca de la calidad y el interés personal de los empleados.
6. Tomar medidas formales para corregir los problemas identificados a lo largo de los pasos previos.
7. Instituir una comisión para el programa de "Cero Defectos".
8. Instituir a los empleados para que cumplan con sus partes en programa de mejoramiento de la calidad.

9. Organizar una jornada de "Cero defectos " para que todos los empleados se den cuenta de que a habido un cambio.
10. Alentar a los individuos para que fijen metas de mejoramiento para sí mismo y para su grupo.
11. Alentar al personal para que comunique a la dirección los obstáculos que enfrenta en la persecución de sus metas de mejoramiento.
12. Reconocer y valorar a aquellos que participan activamente en el programa.
13. Establecer consenso de calidad a fin de mantener informado al personal en forma regular.
14. Repetir todo para enfatizar que el programa de mejoramiento de la calidad no finaliza jamás.

Juran estableció una metodología para la mejora que incluye los siguientes pasos:

1. Definición del problema: Es la expresión de los problemas tal y como se manifiestan en la realidad, Incremento de los clientes insatisfechos, del número de defectos, del rechazo. etc.
2. Demostrar la necesidad de solución del problema: Se logra mediante el análisis costo beneficios de la solución de los problemas con el objetivo de convencer a la dirección de la importancia de invertir en la solución.
3. Selección del proyecto de estudio: Aplicando el Principio de Pareto se elige cual de los problemas existentes resultaría más convenientes atacar de forma inicial.
4. Organización para el Diagnóstico:
 - Crear órganos de dirección y ejecutor.
 - Diagnóstico de la situación:

MEJORAMIENTO CONTINUO

Hablando en el sentido de las organizaciones, ya sean públicas o privadas, ya no se puede decir que tal vez podrían implementar el proceso de mejora continua, sino que deben de aplicarlo lo más pronto posible si quieren continuar compitiendo en un mundo globalizado, con cada vez menos fronteras comerciales, con cada vez más competencia y donde la sociedad exige cada vez más servicios y productos de calidad, a un bajo costo y en un tiempo corto.

La mejora continua permite, entre otras ventajas reducir costos, reducir desperdicios, reducir el índice de contaminación al medio ambiente, reducir tiempos de espera, aumentar los índices de satisfacción de los clientes, aprovechar al máximo la capacidad intelectual de todos los empleados, manteniéndolos al mismo tiempo motivados y comprometidos con la organización, etc.

Actividades Básicas de Mejoramiento

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.

8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Gráfico N° 6
Ciclo de Mejoramiento



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

Elaborado por: Fernanda Sailema

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
2. Cuantificación y subdivisión del problema
3. Análisis de las causas, raíces específicas.
4. Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento).

5. Definición y programación de soluciones
6. Implantación de soluciones
7. Acciones de Garantía

Kaizen

Es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva. El Kaizen surgió en el Japón como resultado de sus imperiosas necesidades de superarse a si misma de forma tal de poder alcanzar a las potencias industriales de occidente y así ganar el sustento para una gran población que vive en un país de escaso tamaño y recursos. Hoy el mundo en su conjunto tiene la necesidad imperiosa de mejorar día a día. Dentro de una nueva visión, la necesidad de satisfacer plenamente a los consumidores y usuarios de productos y servicios, la creatividad puesta al servicio de la innovación, y el producir bienes de óptima calidad y al coste que fija el mercado, son los objetivos a lograr.

La implementación de la filosofía Kaisen consiste en:

1. Desarrollo de un compromiso con las metas de la empresa

- Definición clara de metas y objetivos.
- Involucramiento y compromiso de las personas.
- Premios a los esfuerzos.

2. Establecimiento de incentivos

- No necesariamente en dinero. Si lo es, debe ser al grupo.
- Reconocimiento.
- Otros incentivos.

3. Trabajo en equipo

- El Kaisen privilegia la participación y el trabajo en equipo.
- Una forma notable de sacar provecho de los equipos es estableciendo metas claras.
- El comportamiento del equipo se basa en una buena selección de miembros del equipo.

4. Liderazgo

El líder debe poner atención y considerar los problemas. Debe saber escuchar, transmitir actitudes e ideas, tales como: que el mejoramiento continuo no se relaciona directamente con las ventas, las ganancias o la participación en el mercado, o que la organización nunca llegará a la perfección, pero que trabajará como si fuera posible o que la filosofía del Kaisen es a largo plazo.

5. Medición

Se realiza preferentemente a través de gráficos planes de acción y predicciones de futuro.

6. Estandarización

Definir claramente los estándares para poder comparar.

7. Entrenamiento

Desarrollo de talentos y esfuerzos de las personas lo que requiere de una adecuada inversión en recursos humanos.

8. Administración

Se requiere de un adecuado balance entre lo burocrático (reglas y criterios) y lo moral.

2.5 HIPÓTESIS

La aplicación de la comunicación interna optimizará el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba.

2.6 VARIABLES

Variable Independiente: La Comunicación Interna

Variable Dependiente: El Mejoramiento Continuo

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio se desarrollara de manera cualitativa debido a que la investigación se realizará en función a los empleados de la Unidad Educativa Manzanapamba, para que de esta manera pongan en práctica la comunicación dentro de la Institución para lograr los objetivos propuestos y cuenta también con un carácter cuantitativo porque se realizará en función a los resultados que se obtendrán de la investigación y de la información recopilada, se encuentra en el paradigma Ecológico Contextual porque plantea una visión en conjunto, no hay divisiones y el conocimiento no se percibe como una verdad universal y absoluta.

Este paradigma toma en cuenta el rol que juega el contexto que nos rodea, cuáles son las demandas, característica socio-cultural del entorno para poder entender lo que los

empleados expresan, también es necesario saber cuáles son las expectativas del empleado y el estado de ánimo del empleado porque son factores que influyen mucho con su actividad laboral.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio los tipos de investigación que se utilizará son, bibliográfica y de campo, las mismas que se detallan a continuación.

Investigación bibliográfica:

La presente investigación contará con diversas fuentes bibliográficas utilizando la comunicación escrita como son: libros, artículos relacionados con el tema propuesto y aprovechando el avance tecnológico se utilizará el Internet, como una herramienta valiosa para la consulta.

Investigación de campo:

Para el desarrollo del presente trabajo se aplica la investigación de campo debido a que se contará con la participación de los empleados de la Unidad Educativa Manzanapamba con quienes se podrá tener un contacto directo y un permanente monitoreo para la obtención adecuada de información referente al estudio que se está realizando dentro de la Institución a demás podemos observar de forma directa los avances de la investigación que serán beneficiados todos los que conforman la Institución.

3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente estudio se aplicara los siguientes niveles de investigación:

Investigación Explorativa:

Se considera investigación explorativa porque se pretende indagar la realidad actual en la que se desenvuelven los empleados de la Unidad Educativa Manzanapamba en lo concerniente a la comunicación interna y el mejoramiento continuo. El presente estudio se basa en investigar, observar, análisis, detectar el proceso de la comunicación dentro de la Institución, con el fin de mejorar dicho proceso.

Investigación Descriptiva:

La investigación descriptiva consiste en determinar las características de la comunicación interna entre empleados, se realizará a una observación, análisis y descripción de las posibles causas y efectos que están provocando conflictos innecesarios dentro de la Institución a la vez que se buscará varias alternativas para dar solución a este problema implementando un sistema de comunicación que ayude a los empleados comunicarse adecuadamente.

Para plasmar los resultados se efectuará a través de varias técnicas de investigación como la observación, la entrevista, encuestas con sus respectivos análisis estadísticos los mismos que serán revisados, analizados, tabulados y procesados con e veracidad y responsabilidad.

Investigación Correlacional:

La utilización de este tipo de investigación permitirá relacionarse la variable independiente (la comunicación interna), con la variable dependiente (el mejoramiento continuo) ya que el cambio de la una influirá en la otra variable.

Investigación Explicativa:

El propósito de este tipo de investigación es explicar y afirmar la hipótesis implantada en el presente estudio de manera clara y precisa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo del presente estudio la población finita de la Unidad Educativa Manzanapamba es de 150 Estudiantes y 18 Docentes que da un total de 168 personas. Para calcular la muestra se aplicará la siguiente fórmula, utilizando los siguientes datos:

- n = Tamaño de la Muestra
- PQ = constante de la varianza población (0,25)
- N = tamaño de la población (150)
- E = error máximo admisible (0,05)
- K = coeficiente de corrección de error (2)

Primera fórmula

$$n = \frac{PQN}{(N-1) E^2 / K^2 + PQ}$$

$$n = \frac{0.25 (168)}{(168-1) (0.05)^2 / 2^2 + 0.25}$$

$$n = \frac{42}{0.42 / 4 + 0.25}$$

$$n = \frac{42}{0.36}$$

$$n = 117$$

El tamaño de la muestra es de 117 personas de la Unidad Educativa Manzanapamba a quienes se aplicará la Encuesta.

3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La presente investigación obtendrá información mediante las siguientes técnicas:

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Cuadro N° 3

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
1. Información secundaria	
1.1 Lectura científica	1.1.1 Libro de comunicación 1.1.2 Libro de Kaisen 1.1.3 Tesis de grado sobre la comunicación 1.1.4 Páginas web
1.2 Fichaje	1.2.1 Fichas bibliográficas
2. Información primaria	
2.1 Observación	2.1.1 Fichas de observación
2.2 Encuesta	2.2.1 Cuestionario

Elaborado por: Fernanda Sailema

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento adecuado de la información se van a ejecutar varios lineamientos que se especifican a continuación:

Revisión y codificación de la información.

Se verificará la información de las encuestas si en verdad están debidamente resueltas, con cada una de las preguntas que lo conforman. Se debe codificar las encuestas asignando un código de manera ordenada para proceder a realizar un análisis de interpretación de los resultados obtenidos a través de la investigación.

Tabulación de la Información.

El siguiente lineamiento es realizar una tabulación de los datos que se obtendrán de la encuesta, se establecerá la interpretación, análisis y presentación de los resultados, para obtener información que ayudará a dar una posible solución al problema en estudio.

Análisis de datos.

Se procederá a realizar el análisis de los datos mediante la utilización del estadígrafo para investigaciones explicativas denominado Chi Cuadrado, que se presentará en forma tabular y gráfica para menor dificultad en la interpretación de los resultados obtenidos.

Interpretación.

La interpretación de resultados está fundamentada en la información obtenida y registrada en las tablas y gráficos, que se realizó con el propósito de determinar la realidad cuantitativa en la Unidad Educativa Manzanapamba.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis e interpretación de resultados se realizó con el propósito de determinar la realidad cuantitativa de la Unidad Educativa Manzanapamba.

En esta etapa de la investigación se depuró la información, se tabuló, analizó y se establecieron comentarios sobre lo encuestado en la Unidad Educativa Manzanapamba.

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez realizada la tabulación, se procedió a desglosar la información de manera ordenada, estableciendo los porcentajes que permitieron analizar la información y poder realizar la interpretación, en el que se explicará cuál fue el resultado obtenido del cuestionario realizado a los colaboradores y estudiantes.

4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Luego del análisis se procedió a la interpretación de la encuesta de cada una de las preguntas, ya que, estas tienen sus propios resultados característicos que se articulan con determinados objetivos.

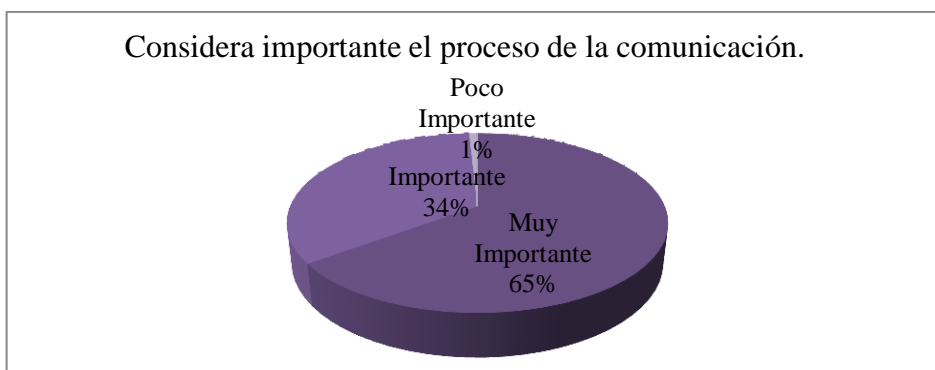
**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES Y ESTUDIANTES DE LA
UNIDAD EDUCATIVA “MANZANAPAMBA”**

Considera importante en el proceso de la comunicación

Tabla N° 1

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Muy Importante	76	65%
Importante	40	34%
Poco Importante	1	1%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En el estudio realizado, el 65% consideran muy importante como llega el mensaje a los receptores, mientras que el 34% señala que es importante y el 1% manifiesta que es poco importante.

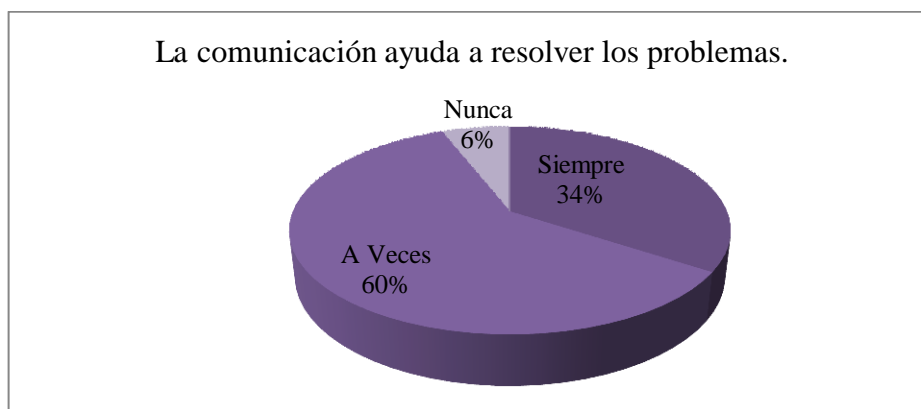
La existencia del mensaje en el proceso de la comunicación, es muy importante debido que de esta manera se puede expresar e intercambiar ideas y así poder generar un dialogo. Para que el proceso de la comunicación sea eficiente es necesario contar con los siguientes elementos emisor, mensaje, cifrar, canal y receptor.

La comunicación interna ayuda a resolver los problemas

Tabla N° 2

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Siempre	40	34%
A Veces	70	60%
Nunca	7	6%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

De las 117 personas que fueron encuestadas, el 34% indica que la comunicación interna ayuda a resolver los problemas, mientras que el 60% señala que eso sucede a veces y por último el 6% manifiesta que nunca.

Un gran porcentaje de las personas investigadas consideran que la comunicación interna solo a veces ayuda a resolver los problemas, debido a que pueden existir otras alternativas de solución como: la calidad en el servicio, la imagen institucional, la competitividad en el entorno, la publicidad.

Tipo de comunicación aplica

Tabla N° 3

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Formal	54	46%
Informal	51	44%
Vertical	2	2%
Horizontal	7	6%
Rumores	3	2%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En las encuestas que se realizó, el 46% expresa que el tipo de comunicación es formal, mientras que el 44% lo considera informal, el 2% revela que es vertical el tipo de comunicación, el 6% que señala que es horizontal y el 2% determinan que se expresan mediante rumores.

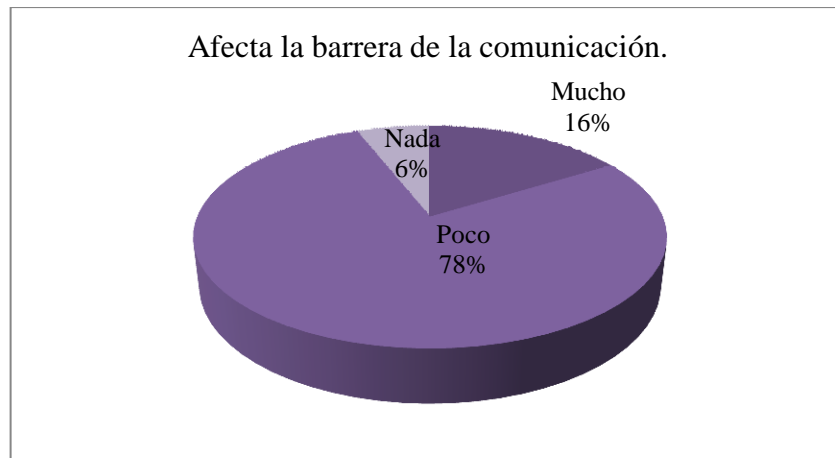
Se observa que la mayoría de las personas investigadas manifiestan que en la Unidad Educativa Manzanapamba el tipo de comunicación que se aplica es formal, es decir cuyo contenido se refiere a aspectos laborales para la cual se utiliza la escritura mediante oficios y memorandos.

Afecta la barrera de la comunicación

Tabla N° 4

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Mucho	19	16%
Poco	91	78%
Nada	7	6%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 16% consideran que la barrera de la comunicación afecta mucho, mientras que el 78% señala que simplemente afecta un poco y el 6% manifiesta que no afecta en nada.

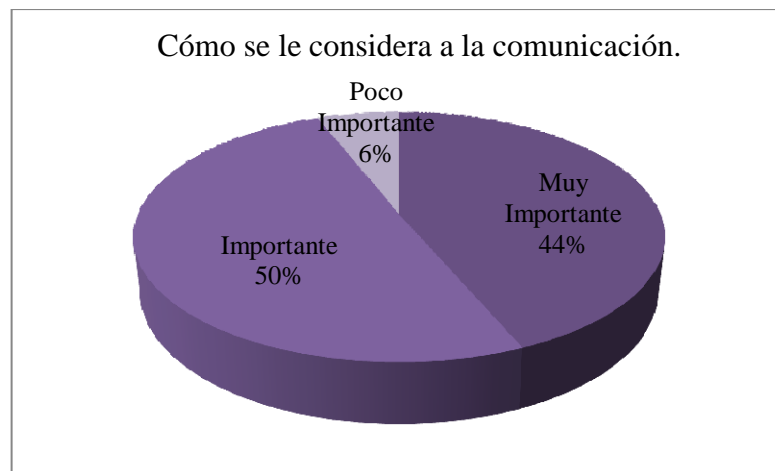
La barrera de la comunicación afecta un poco en el proceso de la comunicación de la Unidad Educativa Manzanapamba debido a que existen otros factores externos que afectan a la comunicación, como: el ruido en caso de ser verbal y la mala redacción en el caso de ser escrita por lo cual el mensaje puede ser distorsionado.

Cómo se le considera a la comunicación

Tabla N° 5

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Muy Importante	51	44%
Importante	59	50%
Poco Importante	7	6%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En el estudio ejecutado en la Unidad Educativa Manzanapamba, el 44% consideran muy importante a la comunicación, mientras que el 50% señala que es importante y el 6% manifiesta que es poco importante.

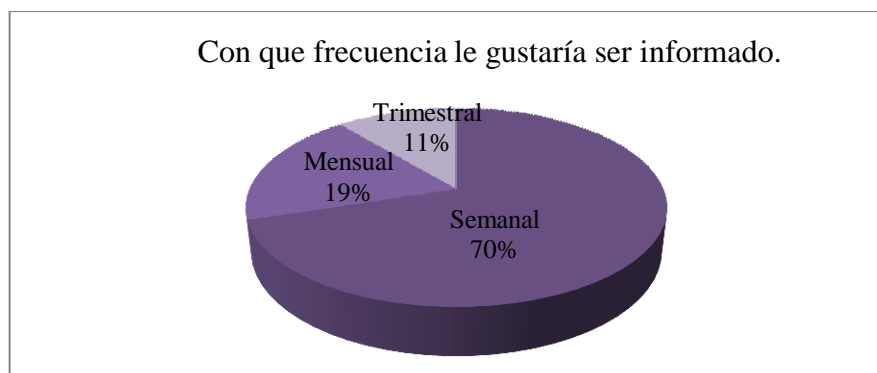
La mayor parte de las personas investigadas, consideran a la comunicación como un elemento importante e indispensable para el funcionamiento adecuado de la Institución Educativa, puesto que en este proceso de comunicación podemos exponer las mejores ideas, opiniones, criterios que será de gran beneficio para el desarrollo de Institución.

Con qué frecuencia le gustaría ser informado de las actividades que se realizan

Tabla N° 6

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Semanal	82	70%
Mensual	22	19%
Trimestral	13	11%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

De las 117 personas que fueron encuestadas, el 70% señala que le gustaría ser informado de las actividades que se realizan en la Unidad Educativa Manzanapamba semanalmente, mientras que el 19% prefieren que se les informen mensualmente y por último el 11% consideran que se lo hagan trimestralmente.

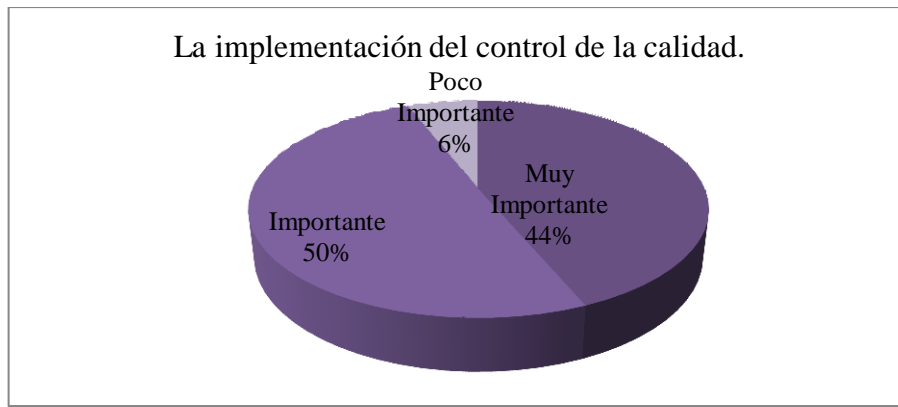
En la Unidad Educativa Manzanapamba un gran porcentaje de las personas investigadas prefieren conocer semanalmente de las actividades que serán ejecutadas en la Institución para lo cual se deberá establecer un esquema de comunicación es decir colocar un anuncio en una parte visible donde se detallen las actividades semanales.

Cómo considera la implementación del control de la calidad

Tabla N° 7

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Muy Importante	51	44%
Importante	59	50%
Poco Importante	7	6%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 13



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En las encuestas que se realizó, el 44% considera que la implementación del control de la calidad es muy importante, mientras que el 50% señala que es importante y el 6% determina como poco importante.

El control de la calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que ayudan a detectar la presencia de errores para poder prevenirlos y de esta manera poder obtener resultados óptimos en la Unidad Educativa Manzanapamba por este motivo la mayor parte de las personas investigadas lo consideran importante.

Indicadores nos lleva al mejoramiento continuo

Tabla N° 8

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
El Control de la Calidad	83	71%
La Productividad	22	19%
La Competitividad	12	10%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 14



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En el estudio ejecutado en la Unidad Educativa Manzanapamba, el 71% consideran que el Control de la Calidad nos llevara al mejoramiento continuo, mientras que el 19% señala que será la productividad y el 6% manifiesta que será la competitividad.

El control de la calidad se debe posesionar como una estrategia en la Unidad Educativa Manzanapamba para asegurar el mejoramiento continuo y la satisfacción de los colaboradores y estudiantes.

Como se considera a la productividad

Tabla N° 9

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
Muy Importante	56	48%
Importante	54	46%
Poco Importante	7	6%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 15



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

En las encuestas que se realizó, el 48% considera que la productividad es muy importante dentro de la Unidad Educativa Manzanapamba, mientras que el 46% señala que es importante y el 6% determina como poco importante.

El único camino para que la Unidad Educativa Manzanapamba pueda desarrollarse es aumentando la productividad puesto que la mayoría de las personas investigadas lo consideran como un elemento importante.

Factores que influye en la competitividad

Tabla N° 10

ALTERNATIVAS	TOTAL	PORCENTAJE
La Calidad	37	32%
La Productividad	25	21%
El Servicio	32	27%
La Imagen	13	11%
La Competitividad y Crecimiento Económico	10	9%
TOTAL	117	100%

Gráfico N° 16



Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Análisis e interpretación

Del 100% de las personas encuestadas, el 32% considera que la calidad es el factor más importante que influye en la competitividad para lograr el mejoramiento continuo, el 21%

señala al factor productividad, el 27% menciona al servicio, el 11% a la imagen y por último el 9% a la competitividad y crecimiento económico.

El factor más importante de la competitividad es la calidad debido a que es la capacidad de satisfacer las expectativas de los colaboradores y estudiantes así lo consideran la mayor parte de las personas investigadas en la Unidad Educativa Manzanapamba y de esta manera poder competir en el entorno que se encuentra desarrollando.

4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez establecido el problema e identificado las variables que componen la hipótesis planteada, materia de la presente investigación procederá a verificar con la utilización de una herramienta estadística para probar la hipótesis.

La hipótesis a verificarse es la siguiente: “La aplicación correcta de la comunicación interna optimizará el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba”.

a. Planteamiento de la hipótesis

El modelo lógico aplicado en el planteamiento de la hipótesis para que sea aprobado por el método estadístico se establece así:

Ho: Hipótesis Nula: afirmación o enunciado tentativo que se realiza acerca del valor de un parámetro poblacional. Por lo general es una afirmación que el parámetro de la población tiene un valor específico.

Hi: Hipótesis alternativa o de investigación: afirmación o enunciado que se aceptara si los datos muestrales proporcionan amplia evidencia que la hipótesis nula es falsa y se la designa por Hi.

Ho: La aplicación correcta de la comunicación interna NO optimizará el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba.

Hi: La aplicación correcta de la comunicación interna SI optimizará el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba.

b. Determinar el nivel de significación o de riesgo

El valor de riesgo que se corre por rechazar algo que es verdadero en este trabajo de investigación es del 5%.

PRUEBA DEL CHI CUADRADO

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

X² = Chi cuadrado

∑ = Sumatoria

O = Datos observados

E = Datos esperados

4.3.1 NIVEL DE SIGNIFICACIÓN

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

$$\alpha = 0,05$$

4.3.2 ZONA DE ACEPTACIÓN O RECHAZO

Para calcular la zona de aceptación o rechazo, se necesita calcular los grados de libertad.

Tabla N° 11

Pregunta	Muy Importante	Importante	Poco Importante
1	76	40	1
5	51	59	7
7	51	59	7
9	56	54	7

Fuente: Encuesta a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

$$gl = (c - 1)(h - 1)$$

$$gl = (3 - 1)(4 - 1)$$

$$gl = 2*3$$

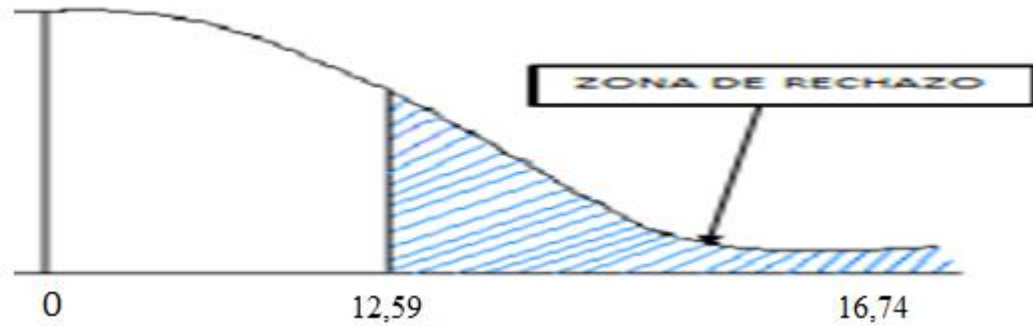
$$gl = 6$$

Dónde:

El valor tabulado de χ^2 con 6 grado de libertad y un nivel de significación de 0.05 es igual a 12.59

Gráfico N° 17

REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL CHI CUADRADO



Fuente: Encuestas a Colaboradores y Estudiantes

Elaborad por: Fernanda Sailema

Tabla N° 12
Frecuencia Observada

Pregunta	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Total
1.- Es importante el proceso de la comunicación.	76	40	1	117
5.- Cómo se le considera a la comunicación.	51	59	7	117
7.- La implementación del control de la calidad.	51	59	7	117
9.- Como considera a la productividad.	56	54	7	117
Total	234	212	22	468

Fuente: Encuestas a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Tabla N° 13
Frecuencia Esperada

Pregunta	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Total
1.- Es importante el proceso de la comunicación	58,5	53	5,5	117
5.- Cómo se le considera a la comunicación	58,5	53	5,5	117
7.- La implementación del control de la calidad	58,5	53	5,5	117
9.- Como considera a la productividad	58,5	53	5,5	117
Total	234	212	22	468

Fuente: Encuestas a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

Tabla N° 14

Observados	Esperados	(O-E)	(O-E)²	(O-E)²/E
76	58,5	17,5	306,25	5,24
51	58,5	-7,5	56,25	0,96
51	58,5	-7,5	56,25	0,96
56	58,5	-2,5	6,25	0,11
40	53	-13	169	3,19
59	53	6	36	0,68
59	53	6	36	0,68
54	53	1	1	0,02
1	5,5	-4,5	20,25	3,68
7	5,5	1,5	2,25	0,41
7	5,5	1,5	2,25	0,41
7	5,5	1,5	2,25	0,41
Cuadro Calculado $\chi^2 =$				16,74

Fuente: Encuestas a Colaboradores y Estudiantes

Elaborado por: Fernanda Sailema

En al presente investigación se llega a determinar que el valor de $X^2_c=16.64$ es mayor a $X^2_t=12.59$ por consiguiente se acepta la hipótesis alternativa es decir, la aplicación correcta de la comunicación interna si optimizará el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo. Se rechaza la hipótesis nula.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

En la presente investigación acerca de la comunicación interna y el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba, del Cantón Pelileo, ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

- En la Institución en estudio, un alto porcentaje manifiesta que es importante la comunicación interna para que se facilite el cumplimiento de los objetivos y de esta manera alcanzar el mejoramiento continuo y a la vez ser más competitivos en el entorno.

- En la Unidad Educativa Manzanapamba, mediante la investigación realizada a los colaboradores y estudiantes, se considera como un elemento muy importante la

existencia del mensaje en el proceso de la comunicación, para que de esta manera se pueda generar un dialogo mediante el intercambiar ideas y criterios.

- Después de haber analizado la información recopilada, se puede decir que la comunicación es importante debido a que ayuda a resolver los problemas para el buen funcionamiento de la institución y de esta manera contribuye a mejorar los estándares de productividad aplicando el tipo de la comunicación formal.
- La barrera de la comunicación afecta a la Institución, puesto que distorsiona el mensaje mediante el ruido y la mala redacción, por este motivo proyecta resultados desfavorables que no ayudan a garantizar factibilidad de la información.
- Los colaboradores y estudiantes de la Unidad Educativa Manzanapamba consideran que es importante los indicadores que llevan al mejoramiento continuo, debido a que ayuda a aumentando la productividad y permiten la rápida evolución en el entorno competitivo para asegurar el crecimiento y la optimización de los servicios.

5.2 RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Implementar un plan de comunicación interna el mismo que proporcione una adecuada organización y permitirá un mejoramiento continuo con eficiencia y efectividad en la Unidad Educativa Manzanapamba.
- Considerar importante todos los elementos del proceso de la comunicación es decir el emisor, mensaje, cifrar, canal, receptor, descifrar, retroalimentación, ruido y contexto para que de esta manera el intercambio de ideas sea eficiente.

- Comunicar semanalmente de las actividades que se van a ejecutar dentro de la Institución, aplicando el tipo de comunicación formal es decir enviando oficios a los colaboradores para que ellos puedan comunicar a los estudiantes.
- Tener presente que no siempre funciona correctamente el proceso de la comunicación puesto que existe la barrera de comunicación que son las personales, físicas y semánticas las cuales distorsionan el mensaje.
- Considerar importante los siguientes indicadores el control de la calidad, la productividad y la competitividad debido que nos lleva al mejoramiento continuo para asegurar el crecimiento de la Institución.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseñar un sistema de comunicación interna el mismo que proporcione un adecuada organización y permitirá un mejoramiento continuo con eficiencia y efectividad en la Unidad Educativa Manzanapamba.

Institución Ejecutora: Unidad Educativa Manzanapamba

Ubicación:



Beneficiarios: Colaboradores y Estudiantes

Tiempo Estimado: Septiembre - Febrero 2013.

Equipo Técnico Responsable: Nivel Directivo

Costos: \$ 750.18

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

En la investigación realizada en la Unidad Educativa Manzanapamba del Cantón Pelileo se observó que es necesario diseñar un sistema de comunicación interna, resultados obtenidos a través de un proceso de investigación, por este motivo no se está cumpliendo con los objetivos planteados en la Institución, por la cual se ha diseñado estrategias de

comunicación enfocado en el estudio y aplicación de una nueva alternativa para el mejoramiento continuo.

En el sistema se concretan las metas que se esperan conseguir en materia de comunicación interna, las actividades y los medios de comunicación que se implementarán para transmitir esa información.

Considerando la complejidad del fenómeno comunicativo en el ámbito laboral de la Institución o en los ámbitos de actividad de cualquier organización, lo cierto es que el hecho de la comunicación interna en todo tipo de entidades debe ser entendida por los responsables de las mismas en términos estratégicos, mediante el establecimiento, si se considera oportuno, de un determinado plan que permita, a través de medios facilitadores, conseguir los objetivos que se planteen.

Numerosos libros, artículos en revistas y conferencias manifiestan que la comunicación interna en las empresas están de moda así lo atestiguan. En la actualidad los departamentos de comunicación se lo consideran como una oportunidad de desarrollo en una institución u organización. La comunicación interna hace unos años únicamente consistía en poner un tablón de anuncios en el pasillo más concurrido o editar un boletín de empresa con los logros más espectaculares de la dirección.

Según una de las acepciones del Diccionario, la comunicación es el trato o correspondencia entre dos o más personas. Si nos atenemos a la realidad, comunicación interna ha existido siempre. Todas las organizaciones instituciones la llevan a cabo consciente o inconscientemente; desde un consejo de administración hasta una entrevista de evaluación, pasando por circulares, órdenes, informes, memorandos, en los que un emisor trata de informar, motivar o influir en un receptor utilizando un código determinado.

La comunicación interna persigue que los miembros que participan en el proceso se involucren en la toma de decisiones y se identifiquen con un proyecto común, ya que es un gran lubricante de la institución, imprescindible para la gestión de la misma.

Un sistema de comunicación interna bien resuelto permitirá:

- Integrar la diversidad de visiones de tal modo que todos los miembros se sientan partícipes de una construcción colectiva y se sientan así motivados a su común labor.
- Brindar conocimientos e informaciones a cada subsistema organizacional conforme a sus funciones específicas.

Actualmente, en el entorno donde suceden rápidamente cambios constantes e inesperados en el cual se desenvuelven las Instituciones Públicas es indispensable implementar nuevas tecnologías y nuevas estrategias la comunicación interna, mediante el sistema de comunicación para optimizar el mejoramiento continuo dentro de la Institución.

Por otro lado cuando la comunicación interna es deficiente, una de las principales consecuencias es la ausencia del mejoramiento continuo.

El diseño de un sistema de comunicación implica el transmitir el mensaje que se quiere hacer llegar a los colaboradores y estudiantes de la Unidad Educativa Manzanapamba del cantón Pelileo para el mejoramiento continuo.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La Comunicación Interna es un conjunto de acciones y procedimientos por la cual se considera como un factor importante dentro de cualquier Institución ya sea público o privado, puesto que, de ello depende la realización y el cumplimiento de las actividades.

Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (Katz y Khan,1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marin, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

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

Por este motivo toda Institución debe poseer un plan de comunicación para lograr mayor eficiencia en el desempeño de las actividades.

Por lo expuesto anteriormente es necesario que exista un plan de comunicación interna para que se dé el mejoramiento continuo en la Institución. Lo que pretende esta propuesta es que la Institución avance con la aplicación de un plan de comunicación interna para establecer y mejorar las actividades que se realizan dentro de la misma, para que de esta manera la Institución se mantenga adecuadamente dentro del entorno, para lo cual es necesario mejorar continuamente en el lugar de trabajo enfocando al cumplimiento óptimo de los objetivos planteados.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de comunicación interna para el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Utilizar las estrategias para lograr el mejoramiento continuo a través de la implementación del sistema de comunicación interna que permita el desarrollo de la Institución.
- Desarrollar el contenido del sistema de comunicación basándose en el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba
- Convertir el sistema propuesto en una herramienta de comunicación interna que sirva de guía de consulta para que los miembros de la institución enriquezcan sus conocimientos.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

6.5.1 Político

Una correcta política de la comunicación en una organización, solamente es posible si se comprende en toda su magnitud el concepto básico de la Comunicación Interna. Y no estamos hablando simplemente de recordar una definición más o menos acertada de dicha expresión, sino de aceptar e interiorizar la verdadera filosofía de la Comunicación Interna.

Un concepto muy utilizado, tanto a nivel teórico como en la práctica profesional, es aquél que dice que la Comunicación Interna es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las noticias que suceden en la empresa. No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones.

6.5.2 Sociocultural

Para una comunicación adecuada los altos ejecutivos de las empresas incentivan a sus empleados y clientes a participar de los medios sociales como Twitter y Facebook para que sirvan como herramientas en el canal de la comunicación. Existen varias razones para que los gerentes de las empresas usen estas plataformas sociales. Una de ellas, parte de un estudio realizado en el 2011 por la firma de comunicación BRANDfog. En una encuesta, los consumidores y los empleados afirmaron que es positivo que las empresas tenga su cuenta en Twitter, porque demuestra que está a la vanguardia en los social-media y participa de forma activa en estos cambios.

El 78% de los encuestados afirmó que el gerente que usa su cuenta en Twitter o Facebook facilita una mejor comunicación entre los empleados de la empresa. Además, sirve como una plataforma para evidenciar su liderazgo. Mientras que el 71% manifestó que las redes sociales favorecen a crear una imagen sólida de la marca.

6.5.3 Organizacional

Las organizaciones requieren estar a la vanguardia para enfrentar con dinamismo los estándares de calidad que demandan las exigencias del mundo actual. Para tal efecto, se requiere de un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad.

La comunicación en las organizaciones es fundamental para el cumplimiento eficaz de sus objetivos. Es un medio que, en conjunto, permite el desarrollo de sus integrantes para enfrentar los retos y necesidades de nuestra sociedad.

La comunicación en la organizacional es una herramienta de trabajo importante que permite el movimiento de la información para relacionar las necesidades e intereses de la organización, con el personal y con la sociedad.

6.5.4 Ambiental

La comunicación ambiental es el proceso de compartir la información ambiental con las partes interesadas internas y externas de la organización, para crear confianza, credibilidad, asociaciones y para incrementar la toma de conciencia para su uso en la toma de decisiones.

En ese proceso, la organización debe respetar principios tales como los de transparencia, adecuación, credibilidad, receptividad y claridad.

La comunicación ambiental es uno de los pilares sobre los cuales debe apoyarse una organización en su “día a día”, cuente o no con un Sistema de Gestión Ambiental (SGA),

La comunicación ambiental está relacionada con los valores de la organización y para asegurar el éxito de los procesos de comunicación, es importante que la entidad o empresa se considere como un miembro responsable dentro de la sociedad y tenga en cuenta las expectativas ambientales de los grupos de interés que reconozca y/o resulten afectados por su desempeño ambiental.

6.5.5 Económico Financiero

Para la toma de decisiones financieras se debe realizar un análisis conjunto es decir con todo el personal de la empresa concerniente a este tema, aplicando los diferentes métodos

de comunicación y de esta manera tomar las mejores decisiones relacionados a las finanzas, para que de este modo no exista ninguna falencia económica.

Empleando todos los conocimientos adquiridos se podrá resolver los problemas financieros para que en los balances de la empresa se pueda reflejar con absoluta transparencia, para tomar decisiones correctas.

6.6 FUNDAMENTACION TEORICA

La necesidad de 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:

Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema (Katz y Kahn, 1986). La acción coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción cooperativa y coordinada, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos.

La comunicación es, además, un instrumento de cambio. El pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio: la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional.

Por otro lado, uno de los objetivos que toda organización persigue es que sus trabajadores estén motivados, identificados con los objetivos organizacionales. Los trabajadores a su vez necesitan estar informados para sentirse parte activa de la organización y que la

participación reciba el adecuado reconocimiento. De este modo, la comunicación al incrementar las posibilidades de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal.

Todo ello contribuirá a la mejora de la calidad de vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, al aumento de la productividad y el incremento de la competitividad. Hay que recordar que, dada la competitividad del entorno, la organización no solo deberá competir en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino en la calidad de vida laboral que otorgue a sus activos humanos. En la búsqueda de la Calidad Total, la comunicación aparece como un elemento fundamental de partida, haciéndose cada vez más necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.

La buena gestión de la comunicación interna debe alcanzar un objetivo básico: cubrir las necesidades de comunicación que presentan los individuos o grupos que conforman la organización. Y en este sentido la comunicación es tan importante para los empleados como para la dirección.

Para lograr un buen funcionamiento de la comunicación interna el eje sobre el que debe girar toda la actividad comunicativa es la participación de los miembros de la organización. Es decir, las personas deben sentirse involucradas en la comunicación, deben considerarse a sí mismos como miembros activos a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente “desde arriba”.

Para que los miembros de la organización participen activamente deben darse 3 condiciones básicas:

1. Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.

2. Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
3. Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta.

Es habitual que ya nadie tenga la osadía de afirmar que las áreas blandas de las empresas tienen escasa o ninguna importancia, pero más allá de las meras declaraciones, lo que interesa es conocer los grados de formalización y de importancia de ésta y su importancia relativa en comparación con funciones de su misma clase.

Con la comunicación interna sucede eso mismo, que de ella se dice que es muy importante, pero ¿realmente lo es? Quizá, más que debatir, lo que interese sea establecer los hechos que realmente determinen su grado de importancia en el día a día de las empresas, incluso en contraposición con otras funciones similares como son la denominada comunicación externa, ya sea la institucional o la comercial o incluso otros actos como los protocolarios.

Así, por ejemplo, si admitimos que lo que tiene importancia existe, es, y que lo que no la tiene no existe, no es, entonces un indicador podría ser la identidad diferencial, la **existencia**, de la función: Existe ¿Si o no? ¿Tiene reflejo en el organigrama o no figura en la representación gráfica de la estructura?; pero también su tradición o años de existencia en la organización; su identidad inexistente, incipiente, en progresión, desarrollada o consolidada; y, su inclusión en el plan de objetivos de la empresa.

Pero lo que existe, para tener entidad, requiere ser, o sea estar formalizado, por lo que el grado, mayor o menor, de formalización dará fe del nivel de existencia de la función. Así, indicadores de formalización podrían ser: su ubicación (nivel) en la Estructura; la concreción de la función en una política de actuación y su grado de difusión; la emisión e implantación de normas y procedimientos; la existencia de un plan estratégico, su ámbito de aplicación, vigencia y materialización anual en un plan de acción; la medición de la percepción de usuarios o audiencias sobre las actuaciones; su impacto en términos resultados: eficacia, eficiencia y efectividad y la difusión de éstos.

En las empresas se invierte en lo importante, así indicadores directos de importancia serán: el presupuesto y los recursos asignados; el tiempo que la alta dirección, directivos y mandos le dedican; el rango jerárquico (poder formal) asignado y su dependencia en la estructura; la cartera de servicios (utilidades) a disposición de la organización y la demanda de éstos al margen de los planes de acción previstos; y, su grado de participación en otras esferas de actuación de la propia empresa, como bien pueden ser los proyectos de cultura de empresa, RSE, gestión del conocimiento y, en general, otros relativos a la gestión de intangibles.

Un modelo como el descrito nos permitiría crear una Matriz EFI (Existencia + Formalización + Importancia) que podría servir de ayuda para objetivar en parte y cifrar la importancia relativa de la función de comunicación, o cualquiera de sus especialidades (interna, externa, corporativa...) en la empresa, lo que permitiría efectuar un análisis evolutivo, establecer comparaciones y contrastar importancias relativas entre especialidades o, incluso, en relación con otras funciones de la misma clase.

¿Cuáles son las herramientas más utilizadas por las organizaciones y cuáles de éstas son las más efectivas? ¿Por qué?

Aún persiste como la principal fuente de información la relación jefe- subordinado. Es por ello importante fomentar espacios formales y una relación de confianza entre ambas partes.

Con el desarrollo tecnológico también se generan canales de comunicación para todo tipo de realidades. Ahora las empresas no solo tienen revistas internas impresas en papel, ahora desarrollan modernas revistas electrónicas; los periódicos murales están siendo reemplazados por “flat screens” que proyectan televisoras internas con contenidos de fácil producción. Lo importante es conocer la organización (hábitos de sus integrantes) y cómo se comunica ésta para poder asegurar el flujo adecuado de la comunicación. También es importante asegurar canales de información bilaterales que posibiliten el flujo de ésta entre los distintos niveles jerárquicos.

¿Qué deben considerar las organizaciones al momento de diseñar el plan de comunicación interna?

Es importante tomar en cuenta las siguientes pautas al momento de elaborar el plan de comunicación interna:

- Designar responsables: Para poder consolidar los canales de comunicación como fuentes de información es importante actualizar sistemáticamente el contenido de los canales.
- Segmentación: Tener canales de comunicación segmentados por público objetivo. Recuerde que no todos los colaboradores pueden compartir una misma realidad de jornada laboral (horario fijo de oficina, jornada nocturna, personal de campo, personal en proyectos, etc.). La segmentación también se aplica según niveles de educación.
- Cuide mucho las formas, incluir imágenes y textos simples facilitará la comprensión del mensaje.

6.7 MARCO METODOLÓGICO

6.7.1 Reseña Histórica

Hasta la década de los 80, los niños/as de la comunidad de Manzapamba chico, se desplazaban al centro de la parroquia Salasaca o a la parroquia el Rosario, para realizar sus estudios primarios, lo cual producía un inconveniente en la llegada puntual de los niños/as aquellas escuelas por la considerable distancia existente entre su lugar de origen y la escuela en donde estudiaba.

En tal virtud surge la necesidad de crear una escuela en la propia comunidad de Manzanapamba Chico, para ello se organizaron un grupo de padres de familia decididos a gestionar y conseguir la construcción de la Institución Educativa. Y es así que el día 13 de octubre de 1981, se funda la escuela “Sin nombre” la misma que empieza a funcionando en una casa particular, apoyado por la directiva central de padres de familia.

El año lectivo 1981-1982, inicia el primer grado, con 49 alumnos matriculados entre niños/as; esta creación conllevó varios meses de lucha entre los organismos educativos y hasta conflicto entre moradores de la propia comunidad, año tras año se ha ido consiguiendo la infraestructura incrementando los grados escolares hasta que el año lectivo 1986-1987 se completa todos los grados de estudios primarios.

Desde su creación hasta el año 1989, la Institución educativa perteneció a la jurisdicción hispana y en el año de 1990 inicia la Educación Intercultural Bilingüe por las diferentes necesidades que existen en la educación de los niños y de la juventud.

6.7.2 Misión

El compromiso de la Unidad Educativa Manzanapamba es formar niños/as y adolescentes sólidamente preparados para que se puedan desenvolver en el mundo competitivo, capaces

de solucionar problemas con una mentalidad crítica, con principios y valores, actitudes positivas y conocimientos, capaces de desarrollar destrezas y habilidades con una educación de calidad.

6.7.3 Visión

Posesionarse como la mejor Unidad Educativa con el compromiso de cada uno en la formación de los niños/as y adolescentes mediante un proceso de cooperación donde los padres y maestros trabajen en este proceso formativo, con el fin de formar alumnos reflexivos, críticos, autónomos, que practiquen sus valores y desarrollen las competencias cognitivas necesarias, que les permitan generar mejores oportunidades y se inserten en la sociedad global.

6.7.4 Valores Corporativos

Para respaldar la imagen de la Unidad Educativa Manzanapamba nuestros valores se expresan a continuación:

Puntualidad

El valor de la puntualidad es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, esto es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar de trabajo.

Respeto

En nuestra convivencia prevalece el aceptar la diversidad de pensamiento e ideas, buscando un clima de armonía.

Responsabilidad

La responsabilidad, el rigor y la disciplina son las herramientas que utilizamos para responder eficazmente a nuestros compromisos.

Ética

Se refiere al proceder digno y honorable, establecido por nuestras propias convicciones, materializado en nuestras acciones con equidad, justicia y rectitud.

Cumplimiento

Sentimos honor de trabajar en nuestra institución, donde somos colaboradores y estamos decididos a retribuirle con el máximo de nuestras capacidades.

Liderazgo

Para potenciar las fortalezas de nuestra institución y desenvolver la creatividad que todos llevamos dentro.

Compromiso

La honestidad e integridad, con nuestros estudiantes, con nuestros compañeros y con la sociedad a la que pertenecemos.

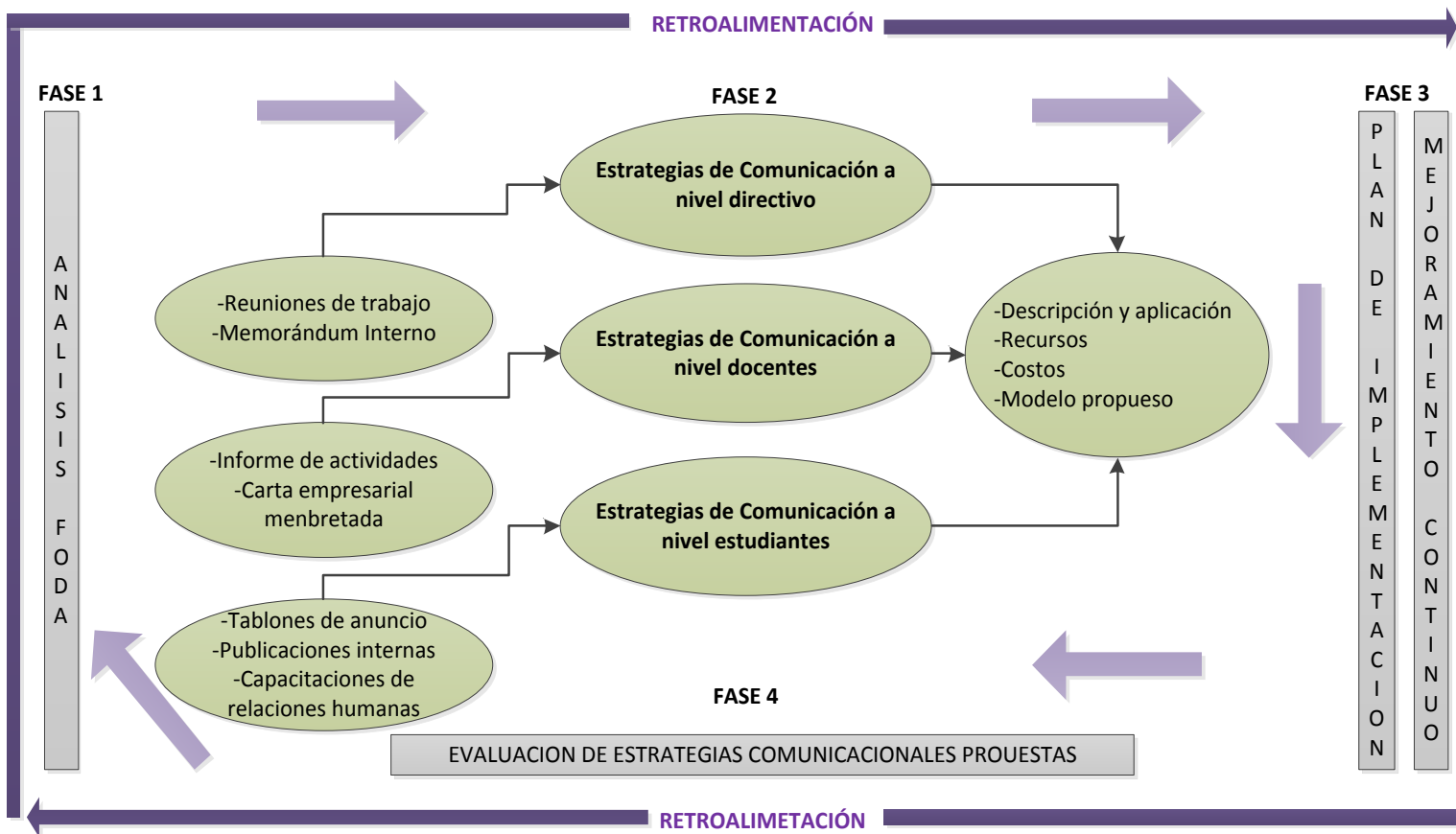
6.7.5 Diseño de un sistema de comunicación interna para el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba.

A continuación se presenta un esquema que contiene cada una de las etapas del sistema de comunicación interna en donde se describen las siguientes fases:

- Análisis FODA de la Unidad Educativa Manzanapamba.
- Estrategias comunicacionales del sistema de comunicación interna.
- Plan de implementación del sistema de comunicación.
- Evaluación de las estrategias comunicacionales propuestas para la Unidad Educativa Manzanapamba.

ESQUEMA DE UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA UNIDAD EDUCATIVA MANZANAPAMBA

Gráfico N° 18



Elaborado por: Fernanda Sailema

6.7.6 Objetivos del Sistema de Comunicación Interna

6.7.6.1 Objetivo General

- Implantar los procesos comunicacionales internos en los diferentes niveles de la Unidad Educativa Manzanapamba para lograr el mejoramiento continuo.

6.7.6.2 Objetivos Específicos

- Presentar las estrategias de comunicación para que permitan desarrollar con mayor eficiencia la comunicación interna entre los miembros de la Institución.
- Promover la participación de los miembros de la Institución a cerca de las estrategias de comunicación interna.
- Capacitar a todos los que conforman la Institución en el manejo adecuado de las estrategias de comunicación.

6.7.7 Desarrollo de las fases del sistema de comunicación interna

FASE 1

6.7.7.1 Análisis FODA de la Unidad Educativa Manzanapamba

Las Instituciones del sector público también poseen fortalezas y a su vez debilidades, sin dejar a un lado las oportunidades y amenazas factores que deben enfrentar día a día, las cuales se mencionan a continuación:

Tabla N° 15

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.- Conscientes de los problemas de comunicación interna que existen en la Institución 2.- Voluntad por parte del nivel directivo para la implementación de un sistema de comunicación interna 3.- Buena ubicación geográfica 4.- Agradable ambiente laboral 5.- Profesores con títulos universitarios	1.- La información no fluye en toda la institución 2.- Poca comunicación entre los empleados y el nivel directivo 3.- No usan adecuadamente los medios de comunicación 4.- Canales comunicativos poco llamativos 5.- No hay una estructura de comunicación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.- Fomentar el buen clima organizacional 2.- Intención de adoptar y poner en práctica las nuevas estrategias de comunicación interna 3.- Capacitar al personal para el uso de las nuevas herramientas de comunicación interna 4.- Apoyo por parte del nivel directivo 5.- Ser más competitivos	1.- La competencia que existe alrededor de la Institución 2.- Desacuerdos en la toma de decisiones 3.- Los modernos avances tecnológicos 4.- Cambios constante en las ley de Educación 5.- Cambios tecnológicos

6.7.7.2 Análisis Interno de Unidad Educativa Manzanapamba

Como podemos observar en la Unidad Educativa Manzanapamba, no existe un sistema de comunicación interna. Cada Institución aplica los medios de comunicación más adecuados para transmitir la información, en la Unidad Educativa Manzanapamba no existe los medios adecuados para transmitir la información por este motivo se está elaborando un sistema de comunicación interna y de esta manera poder informar las diferentes actividades que se van a realizar en la Institución. Este sistema de comunicación interna facilitara la coordinación entre el nivel directivo, docentes y estudiantes y de este modo alcanzar el mejoramiento continuo.

Lo relevante es que el profesional responsable del sistema de comunicación sepa optimizar el uso, coordinar la información y las comunicaciones de modo que se consigan los objetivos planteados, a comunicación interna en la Unidad Educativa es una oportunidad de desarrollo eligiendo los canales más factibles para que se alcancen la misión y visión de la Institución.

FASE 2

6.7.7.3 Estrategias comunicacionales del sistema de comunicación interna

Esta fase trata acerca de la acción a seguir para poner en ejecución las estrategias de comunicación interna que deberán realizar dentro de la Unidad Educativa Manzanapamba para lo cual es necesario que se involucre el nivel directivo los docentes y estudiantes para la coordinación y desarrollo de las mismas.

6.7.7.3.1 Estrategia a utilizar para nivel directivo

Objetivo

Facilitar al nivel directivo de la Unidad Educativa Manzanapamba estrategias de comunicación interna que permitan desarrollar con mayor eficiencia la información y a su vez conseguir que la totalidad de las personas que integran la Unidad Educativa conozcan de una manera práctica la filosofía de la Institución: misión, visión y valores.

a) Reunión de trabajo

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Reuniones de trabajo	Alcanzar la integración de todas las personas que integran la Institución.	Informar a los estudiantes de todas las actividades que se van a realizar.	Comunicar al personal a las reuniones a través de un anuncio.	Nivel Directivo	Nivel Directivo

Descripción

Las reuniones de trabajo es una herramienta de mucha importancia en todo tipo de institución ya sea pública o privada y se considera como un buen ejercicio de integración, donde se puede compartir ideas, opiniones y criterios para resolver los problemas y tomar las mejores decisiones en beneficio de la Institución.

Aplicación

La reunión de trabajo se lo considera como un acto o proceso por el que un grupo de personas se unen con el propósito de la aplicación de las estrategias de comunicación interna es alcanzar el mejoramiento continuo considerando los siguientes pasos:

- Escribir el lugar, la fecha y la hora donde se va a realizar la reunión
- Colocar el anuncio en un lugar que sea visible para todas las personas
- Tomar nota de las decisiones tomadas

Recursos

El recurso más indispensable para que se ejecute esta actividad es contar con el personal, un lugar cómodo con una iluminación adecuada y mobiliarios necesarios.

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
7	Agendas	1.50	10.50
1	Caja de lápiz	3.78	3.78

Modelo Propuesto de agenda

**UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE "MANZANAPAMBA"
MANZANAPANBA CHICO-SALASACA-PELILEO**

**REUNION DE TRABAJO DEL NIVEL DIRECTIVO Y
DOCENTES**

Día: Viernes, 12 de abril del 2013

Lugar: Sala de juntas

Hora: 2:00 pm

Puntos a desarrollar

- * Elaboración del plan académico
- * Reestructuración de las horas académicas
- * Disciplina de los estudiantes

b) Memorándum interno

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Memorándum	Informar a cerca de alguna actividad al personal de la Institución.	Informar algún comunicado mediante papel membretado de la Institución.	Enviar el memorándum membretado para la actividad laboral.	Nivel Directivo	Nivel Directivo

Descripción

Es una comunicación escrita de carácter interno de la Institución que se utiliza para transmitir información en forma clara y precisa.

Aplicación

Para una aplicación correcta se debe considerar los siguientes aspectos:

- Establecer un encabezado que contenga la identificación de la institución, persona a quien va dirigida la comunicación.
- Redactar claramente el memorándum

Recursos

- Papel
- Impresora

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
1	Resma de papel	5.00	5.00

Modelo Propuesto

<p style="text-align: center;">UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE "MANZANAPAMBA " MANZANAPANBA CHICO-SALASACA-PELILEO</p> <p style="text-align: center;">MEMORÁNDUM</p> <p>Para: Personas en general De: Nivel directivo Asunto: Juntas de curso Fecha: Viernes, 12 de abril del 2013</p>
<p>Mediante la presente me dirijo a ustedes para comunicarles a una reunión de trabajo el día viernes doce de abril a las 2:00 pm para pasar las calificaciones de los estudiantes.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente</p>

6.7.7.3.2 Estrategia a utilizar para nivel docente

Objetivo

Facilitar la información al nivel docente de la Unidad Educativa Manzanapamba con el propósito de controlar cada actividad que realiza la Institución.

a) Informe de actividades

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Informe de actividades	Proporcionar información necesaria para redactar las actividades ejecutadas.	Entregar un informe a cerca de las actividades diarias.	Dejar constancia de las actividades realizadas	Secretaria	Nivel Directivo

Descripción

El informe de actividades sirve para dejar constancia escrita de las actividades que se realizaron en la Unidad Educativa.

Aplicación

Este informe debe ser revisado por el señor Rector de la Institución para que conozca cómo se está ejecutando las actividades de los docentes.

Recursos

Se debe contar con lo siguiente

- Papel
- Lapiceros
- Sello de la Institución
- Archivero

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
2	Resma de papel	5.00	10.00
2	Cajas de lápices	3.78	7.56
1	Archivador	3.35	3.35

Modelo Propuesto

**UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE "MANZANAPAMBA"
MANZANAPANBA CHICO-SALASACA-PELILEO**

INFORME DE ACTIVIDADES

Dirigido: Rector de la Institución

Asunto: Reunión con los padres de familia

Fecha: Viernes, 12 de abril del 2013

Detalle de las actividades

- * Constatación del quórum
- * Charla acerca la disciplina de los estudiantes
- * Entrega de boletines

F. _____

Docente

b) Carta empresarial membretada

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Carta empresarial membretada	Proporcionar información para personas internas y externas de la Institución.	Redacción clara y sencilla utilizando la identificación en la carta y sobre.	Uso permanente en toda comunicación.	Secretaria	Nivel Directivo

Descripción

Es un documento de comunicación escrito y formal y se debe redactar acerca de asuntos laborales.

Aplicación

Esta carta se la debe redactar con palabras indispensables y sencillas con la mayor claridad posible para que el lector pueda descifrar fácilmente

Recursos

Para poder aplicar esta estrategia se debe utilizar los siguientes recursos papel y una impresora.

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
2	Resma de papel	5.00	10.00

Modelo Propuesto

**UNIDAD EDUCATIVA BILINGÜE "MANZANAPAMBA "
MANZANAPANBA CHICO-SALASACA-PELILEO**

Manzanapamba , 12 de abril del 2013

Manzanapamba

Rector de la U.E.M

Presente.

De mis consideraciones

Mediante la presente me dirijo a usted con el fin de saludarle

Le comunico que desde el día lunes no voy a cumplir con mis labores académicas en la Institución debido a que me incorporo a otra Unidad Educativa puesto que he sido acreedora mediante el concurso de méritos y oposición.

Me despido gentilmente de usted y agradezco por su atención.

F. _____
Docente

6.7.7.3.3 Estrategia a utilizar para nivel estudiantes

Objetivo

Informar a los estudiantes sobre las actividades sociales que se van a ejecutar en la Institución.

a) Tablones de anuncio

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Tablones de anuncio	Dar a conocer las actividades que va a llevar a cabo.	La información debe ser clara para que sea legible.	Uso permanente de este medio.	Secretaria	Nivel Directivo

Descripción

Mediante los tablones de anuncio se puede dejar mensajes públicos por ejemplo el anuncio de algún evento ya sea deportivo, educativo o social que se va a realizar en la institución y debe poseer la característica que llame la atención.

Aplicación

Para una eficiente comunicación el tablón de anuncios debe ser atractivo y se debe colocar en un lugar visible.

Recursos

Para la aplicación de esta estrategia se necesita una pizarra pequeña de tiza líquida, marcadores.

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
1	Pizarra pequeña de tiza líquida	20.00	20.00
3	Marcadores	0.60	1.80

Modelo Propuesto

AVISO DEPORTIVO	AVISO GENERAL
GRAN ENCUENTRO DEPORTIVO	CAPACITACIÓN
Octavo Vs. Noveno	Tema: El Alcholismo
Día: 12 de abril del 2013	Día: 26 de abril del 2013
Hora: 1:30 pm.	Hora: 10:00 am.
Lugar: Canchas de la Institución	Lugar: Laboratorio de Ciencias Naturales

b) Publicaciones internas

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Publicaciones internas	Mantener una imagen interna positiva.	Facilitar información necesaria.	Publicar la misión, visión, política de la Institución para que todos los miembros lo tengan presente.	Secretaria	Nivel Directivo

Descripción

Las publicaciones internas son de mucha importancia para la institución, esta debe ser de carácter sencilla, para que ayude a todos los miembros de la Unidad a conocer la información de su entidad.

Aplicación

Esta estrategia se puede aplicar a todos los niveles de la institución y es importante contar con la participación de la mayoría de las personas que conforman la Unidad Educativa para lo cual se debe colocar en lugares visible.

Recursos

Para ejecución de esta estrategia se debe contar con los siguientes materiales hojas de papel y una impresora.

Costo Semestral

Para la aplicación de esta estrategia o se incurrirá en ningún gasto, debido a que la empresa cuenta con el material necesario.

Modelo propuesto

MISIÓN	VISIÓN
El compromiso de la Unidad Educativa Manzanapamba es formar niños/as y adolescentes sólidamente preparados para que se puedan desenvolver en el mundo competitivo, capaces de solucionar problemas con una mentalidad crítica, con principios y valores, actitudes positivas y conocimientos, capaces de desarrollar destrezas y habilidades con una educación de calidad.	Posesionarse como la mejor Unidad Educativa con el compromiso de cada uno en la formación de le niños/as y adolescentes mediante un proceso de cooperación donde los padres y maestros trabajen en este proceso formativo, con el fin de formar alumnos reflexivos, críticos, autónomos, que practiquen sus valores y desarrollen las competencias cognitivas necesarias, que le permitan generar mejores oportunidades y se inserten en la sociedad global.

c) Capacitaciones de relaciones humanas

ESTRATEGIA	OBJETIVO	POLITICAS	ACCIONES A SEGUIR	RESPONSABLE	EVALUACIÓN
Capacitaciones de relaciones humanas	Impartir conocimientos que ayuden a la integración del equipo de trabajo.	Fomentar una adecuada comunicación abierta que genere confianza.	Realizar capacitaciones frecuentes para que proporcione buenas relaciones laborales.	Secretaria	Nivel Directivo

Descripción

La capacitación es una estrategia interna que intenta mantener motivados a todas las personas que conforman la Unidad Educativa.

Aplicación

Para la ejecución de estas capacitaciones se debe contar con la participación de todas las personas para crear un clima institucional estableciendo buenas relaciones.

Recursos

Para la aplicación de esta estrategia se necesita la voluntad de todo el personal, el establecimiento, computadora, infoqus, hojas de papel boom y esferos.

Costo Semestral

CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
2	Resma de papel	5.00	10.00

Modelo propuesto

TEMARIO DE CAPACITACIÓN

Impartido por: Docente

MOTIVACIÓN

- 1.- Cortesía con las personas
- 2.- Como ser amigables
- 3.- La empatía
- 4.- El interés por los demás

FASE 3

6.7.8 Plan de Implementación del Sistema de Comunicación

6.7.8.1 Objetivos

6.7.8.1.1 Objetivo General

Mejorar la estructura de comunicación poniendo en marcha las actividades del sistema de comunicación interna para el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba.

6.7.8.1.2 Objetivos Específicos

- Aumentar el nivel de información proporcionando acciones para la implementación de la comunicación interna.
- Fortalecer los canales formales de comunicación para que la totalidad de las personas conozcan de una manera eficiente las actividades a desarrollarse.

6.7.8.2 Acciones a desarrollar para la implementación de la propuesta

- Gestionar una entrevista con el rector de la Unidad Educativa Manzanapamba para dar a conocer la importancia y los beneficios que tendrán al aplicar el sistema de comunicación interna
- Reproducir el documento, entregar en la Institución para la ejecución del sistema de comunicación.
- Realizar cada tres meses una evaluación para conocer los resultados obtenidos de las estrategias implantadas con el propósito de alcanzar el mejoramiento continuo.
- Realizar en seis meses una evaluación final de cada una de las estrategias de comunicación interna que se implementó.

6.7.8.3 Políticas de implementación del sistema de comunicación interna

- Disponer con la voluntad de los miembros de la Institución para acceder a la implementación de la propuesta del sistema de la comunicación interna.
- Retroalimentar las estrategias con los resultados obtenidos.

- Realizar un seguimiento constante al sistema de comunicación interna.

6.7.8.4 Recursos para la implementación del sistema de comunicación interna

Los recursos para la implementación del sistema de comunicación interna son los siguientes:

- Recursos Humanos
- Recurso Físico
- Recursos Materiales
- Recursos Financieros

6.7.8.4.1 Recursos Humanos

Se contará con las siguientes personas:

- Un experto en comunicación interna
- Un auxiliar de comunicación interna
- Todas las personas que integran la Unidad Educativa Manzanapamba

6.7.8.4.2 Recursos Físicos

Se contará con:

- Un local para la capacitación

6.7.8.4.3 Recursos Materiales

Los materiales que se van a utilizar para la implementación son:

- Impresora
- Papel
- Archivador
- Lápices
- Pizarra pequeña de tiza líquida
- Marcadores de tiza líquida

6.7.8.4.4 Recursos Financieros

Este recurso es un factor indispensable para la implementación del sistema de comunicación interna.

6.7.8.5 Presupuesto semestral para la implementación del Sistema de la Comunicación interna

Tabla N° 16

RECURSO HUMANO		
CANTIDAD	DETALLE	VALOR TOTAL
1	Experto en comunicación	400.00
1	Un auxiliar en comunicación	200.00
TOTAL		600.00

Tabla N° 17

RECURSO MATERIAL			
CANTIDAD	DETALLE	VALOR UNTARIO	VALOR TOTAL
7	Resma de papel	5.00	35.00
2	Caja de lápices	3.78	7.56
1	Archivador	3.35	3.35
1	Pizarra pequeña de tiza líquida	20.00	20.00
3	Marcadores	0.60	1.80
TOTAL			81.99

Tabla N° 18

RESUMEN DE FINANCIAMIENTO	
DETALLE	TOTAL
Recurso Humano	600.00
Recurso Material	81.99
Subtotal	681.99
Imprevistos 10%	68.19
TOTAL	750.18

6.7.8.6 Cronograma de actividades para la implementación del sistema de comunicación interna

MESES	Septiembre 2013				Octubre 2013				Noviembre 2013				Diciembre 2013				Enero 2014				Febrero 2014			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES A REALIZAR																								
Gestionar una entrevista con el rector de la U.E.M para dar a conocer la importancia y los beneficios que tendrán al aplicar el sistema de comunicación interna																								
Reproducir el documento, entregar en la Institución para la ejecución del sistema de comunicación.																								
Etapa inicial de la implementación en la U.E.M																								
Realizar una evaluación para conocer los resultados obtenidos de las estrategias implantadas.																								
Realizar la evaluación semestral de las estrategias de comunicación interna que se implementó.																								

Elaborado por: Fernanda Sailema

FASE 4

6.7.8.7 Evaluación de Estrategias Comunicacionales propuestas para la Unidad Educativa Manzanapamba

Tabla N° 19

NIVEL	ESTRATEGIA	ANTES DE LA APLICACIÓN	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE DE EVALUACIÓN
Directivo	1.- Reunión de trabajo	Descontrol en las reuniones.	Solución de los problemas.	Nivel Directivo
	2.- Memorándum interno	Utilización inadecuada.	Rápido conocimiento de las actividades.	Nivel Directivo
Docente	1.- Informe de actividades	Desinformación de las actividades.	Constancia escrita y archivada.	Nivel Directivo
	2.- Carta empresarial membretada	Ineficiente redacción.	Redacción sencilla y legible.	Nivel Directivo
Estudiantes	1.- Tablones de anuncio	No lo utilizan.	Poner en práctica.	Nivel Directivo
	2.- Publicaciones internas	No lo utilizan.	Implementación de estrategia.	Nivel Directivo
	3.- Capacitaciones de relaciones humanas	Falta de compañerismo.	Generación de un ambiente confiable.	Nivel Directivo

Elaborado por: Fernanda Sailema

Al cumplir un año de la aplicación del sistema de comunicación interna en la Unidad Educativa Manzanapamba se realizará una evaluación con la aplicación de una encuesta para conocer los nuevos resultados.

6.8 ADMINISTRACION DE LA PROPUESTA

Con la aplicación del sistema de comunicación propuesto, se podrá alcanzar el mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba y de esta manera se lograra cumplir con los objetivos y metas propuestas. El desarrollo adecuado del sistema también ayudara a generar un ambiente laboral confortado y de esta forma los trabajadores podrán realizar sus actividades diarias con eficiencia alcanzando un buen nivel de desempeño.

El nivel directivo tiene como función principal supervisar, controlar y evaluar la ejecución la propuesta, en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva con el propósito de determinar si se está alcanzando el mejoramiento continuo.

6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Matriz de monitoreo y evaluación de la propuesta.

Tabla N° 20

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	El Nivel Directivo de la Unidad Educativa Manzanapamba
2.- ¿Por qué evaluar?	Es objetivo esencial para evaluar la propuesta es determinar la efectividad y tomar decisiones correctas, para lo cual es necesario la evaluación de las estrategias implementadas.
3.- ¿Para qué evaluar?	Para por medio de la comunicación interna prevenir conflictos laborales.
4.- ¿Qué evaluar?	El sistema de comunicación interna para lograr el mejoramiento continuo.
5.- ¿Quién evalúa?	El Nivel Directivo de la Unidad Educativa Manzanapamba
6.- ¿Cuándo evalúa?	Se puede evaluar en el periodo de dos meses para conocer si se está alcanzando el mejoramiento continuo.
7.- ¿Cómo evalúa?	Observando el archivo de las actividades que se han realizado.
8.- ¿Con que evalúa?	Utilizando instrumentos de medición como la observación directa o mediante una encuesta a los miembros de la Unidad Educativa Manzanapamba.

Elaborado por: Fernanda Sailema

7. BIBLIOGRAFÍA

La presente investigación tiene su fundamentación científica en dos aspectos básicos: Libros de textos y hojas electrónicas.

7.1 Libros de texto

ADLER, R. ELMHORST J. (2005). Comunicación Organizacional. Octava Edición. McGraw-Hill. Interamericana.

CASTELLON, S. (2010). Comunicación Humana y Empresarial. Primera Edición. Prentice Hall marca de Pearson Educación de México.

CHIAVENATO, I. (2009). Comportamiento Organizacional. Segunda Edición. Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.

FERNÁNDEZ, F. (1998). La Empresa Virtual. Primera Edición. Mc Graw-Hill de Management.

TIRONI, E. CAVALLO, A. (2004). Comunicación Estratégica. Primera Edición. Printed in Chile.

7.2 Hojas electrónicas

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos5/comcor/comcor.shtml>

<http://ciberconta.unizar.es/Leccion/comui/100.HTMZYLBERDYK>,

<http://www.rppnet.com.ar/comunicacioninterna3.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
<http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml>
http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_calidad
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistemakaizen.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos11/prico/prico.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos27/mejoramiento-continuo/mejoramiento-continuo.shtml>
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistema-kaizen/sistema-kaizen.shtml>
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
<http://www.tudecides.com.mx/articulos-y-casos-de-estudio/manufactura/filosofia-kaisen-herramienta-japonesa-de-la-administracion-moderna.html>
<http://www.ciespal.net/mediaciones/index.php/ensayos/237-derecho-a-la-comunicacion-en-ecuador-avances-dificultades-y-expectativas-.html>
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n29/jesteinou.html>
<http://forocomecuador.blogspot.com/>
http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/aula/nuevo_enfoque.html
http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_organizacional
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
<http://www.tuobra.unam.mx/obrasPDF/publicadas/040920103443.html>
<http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

ANEXOS

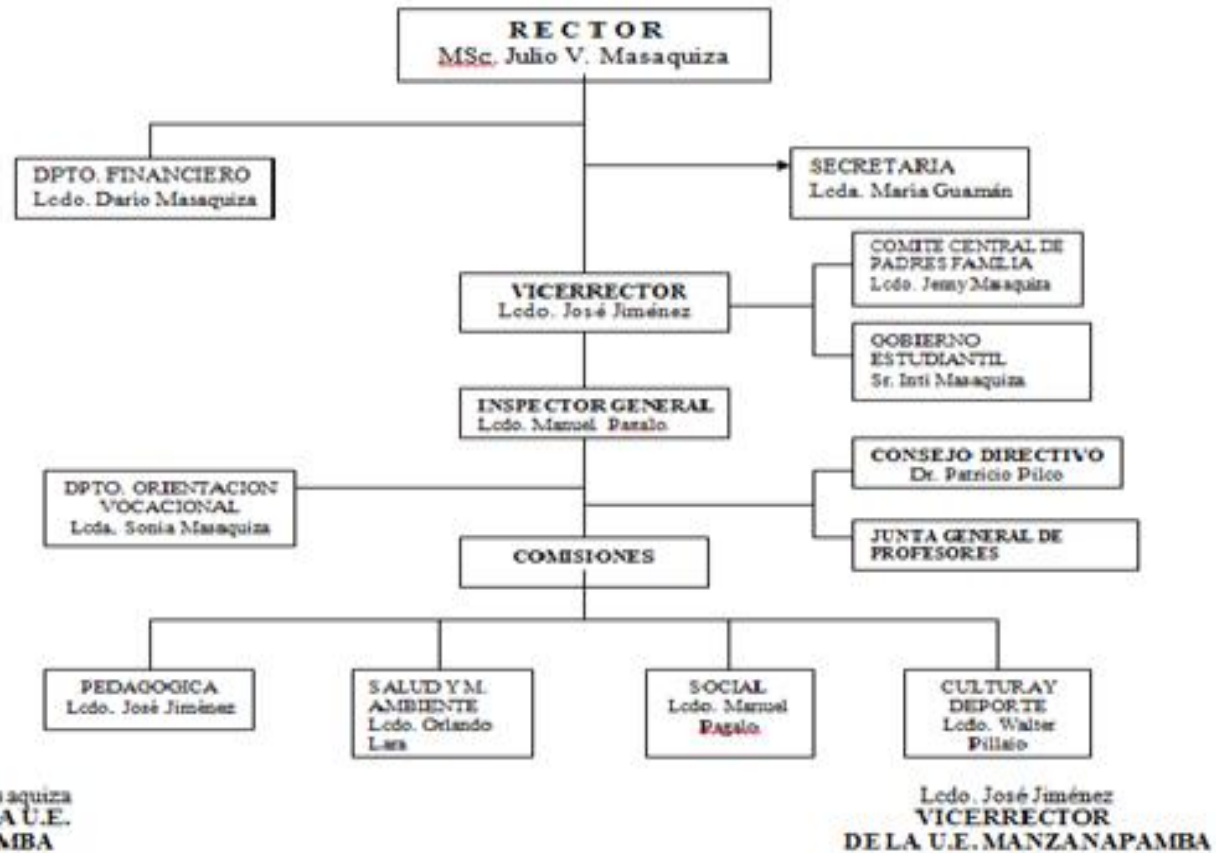
ANEXO 1

Ubicación de la Unidad Educativa “Manzanapamba”



ANEXO 2

Organigrama de la Unidad Educativa “Manzanapamba



ANEXO 3
UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO



**Encuesta para los Colaboradores y Estudiantes de la Unidad Educativa
“Manzanapamba”**

OBJETIVO:

Determinar la comunicación interna en el campo laboral de los docentes y padres de familia de la Unidad Educativa Manzanapamba para aplicar el mejoramiento continuo.

INSTRUCCIONES:

1. Lea detenidamente las preguntas y conteste de acuerdo a su criterio señalando el casillero que más ajuste a su realidad.
2. No deje ninguna pregunta sin responder.
3. Las respuestas son personales y se guardará absoluta reserva.

1. ¿Considera importante en el proceso de la comunicación como llega el mensaje a los receptores de la Unidad Educativa Manzanapamba?

- Muy importante
- Importante
- Poco importante

2. ¿La comunicación interna ayuda a resolver los problemas de la Unidad Educativa Manzanapamba?
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca

3. ¿Qué tipo de comunicación aplica la Unidad Educativa Manzanapamba?
 - Formal
 - Informal
 - Vertical
 - Horizontal
 - Rumores

4. ¿Afecta la barrera de la comunicación a la Unidad Educativa Manzanapamba?
 - Mucho
 - Poco
 - Nada

5. ¿Cómo se le considera a la comunicación en la Unidad Educativa Manzanapamba?
 - Muy importante
 - Importante
 - Poco importante

6. ¿Con que frecuencia le gustaría ser informado de las actividades que se realizan en la Unidad Educativa Manzanapamba para el mejoramiento?
 - Semanal
 - Mensual
 - Trimestral

7. ¿Cómo considera la implementación del control de la calidad en la Unidad Educativa Manzanapamba?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
8. ¿Cuál de estos indicadores nos lleva al mejoramiento continuo en la Unidad Educativa Manzanapamba?
- El control de la calidad
 - La productividad
 - La competitividad
9. ¿De qué manera se considera a la productividad dentro de la Unidad Educativa Manzanapamba?
- Muy importante
 - Importante
 - Poco importante
10. ¿Cuál de los factores que influye en la competitividad considera el más importante para el mejoramiento continuo de la Unidad Educativa Manzanapamba?
- La calidad
 - La productividad
 - El servicio
 - La imagen
 - La competitividad y crecimiento económico

Gracias por su colaboración

